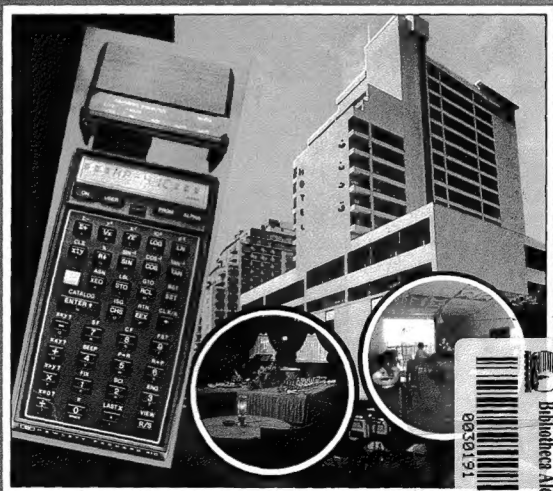


# محاسبة المؤسسات الفندقية

تأليف

الدكتور / محمد نبيل علام



0030191

Bibliotheca Alexandrina



دراسات في المحاسبة

محاسبة المؤسسات الفندقية



دراسات في المحاسبة  
محاسبة المؤسسات الفندقية

منهج علمي  
لتخطيط ورقابة وقياس الأداء الفندق

الدكتور / محمد نبيل علال



ص.ب. ١٠٧٢٠ - الرياض : ١١٤٤٣ - تليكس ٤٠٣١٢٩  
المملكة العربية السعودية - تليفون ٤٦٥٨٥٢٣ - ٤٦٤٧٥٣١

رقم الإيداع ١٠٠٣٩ / ١٩٩١

© دار المريح للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤١٢ هـ / ١٩٩٢

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لدار المريح للنشر - الرياض

المملكة العربية السعودية - ص.ب ١٠٧٢٠ - الرمز البريدي ١١٤٤٣

تلكس ٤٠٣١٢٩ - فاكس ٤٦٥٧٩٣٩، هاتف ٤٦٤٧٥٣١ - ٤٦٥٨٥٢٣

لا يجوز استنساخ أو طباعة أو تصوير أي جزء من هذا الكتاب

أو إحتزانه بأية وسيلة إلا بإذن مسبق من الناشر.



فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُتُ فِي الْأَرْضِ

( صدق الله العظيم )  
( الرعد - ١٧ )





□ إهداء □

إلى والداي وزوجي الوفية وأبنائي عمرو وعلى ..  
عرفاناً .. ووفاءً .. وأملأ ..



## مقدمة

لم يعد النشاط الفندقى اليوم قاصراً على مجرد تقديم خدمة المبيت للنزلاء فحسب ، وإنما تطور ذلك النشاط سريعاً وتشعب واحتل مكانته اللاتقة بين الأنشطة الاقتصادية المختلفة إلى أن صار يطلق عليه اصطلاح « الصناعة الفندقية » . وظهرت مؤسسات فندقية ضخمة عملاقة تنتشر فروعها فى كافة أنحاء العالم ، وتتجاوز رؤوس أموالها مليارات الدولارات . وأصبح لتلك الصناعة دورها البارز فى الحياة الاقتصادية ، وإسهامها وتأثيرها المباشر - وغير المباشر - على الدخل القومى للبلاد فى دول العالم باختلاف نظمها الاقتصادية .

وتبرز أهمية وتوضح فائدة المفاهيم والأسس العلمية بين دفتى هذا الكتاب فيما يمكن أن تسهم به موضوعاته فى إعداد وتهيئة الكوادر والكفاءات العربية المؤهلة والقادرة على تحمل مسئولية تلك الصناعة على أسس علمية ، عن طريق ما تفتحه تلك الموضوعات من أفاق واسعة ومجالات جديدة للبحث والدراسة والتعلم . فالكتاب يهدف إلى تنشيط ديناميكية الإدارة فى المجال الفندقى عن طريق عرض وتقديم الأسس العلمية المحاسبية والمفاهيم العملية التطبيقية لهذا الفرع من فروع علم المحاسبة .

فحقبة الأمر أن المكتبة العربية لم يقدم لها حتى اليوم مرجع محاسبى متكامل ينقل الاهتمام من مجرد التركيز على النواحي الإجرائية وأساسيات القيد والتسجيل المحاسبى لذلك النشاط ، إلى جوهر العمل المحاسبى الفندقى ودوره فى مجال تخطيط وتحليل ورقابة ذلك النشاط ، دون أهمل للجوانب المحاسبية للقياس والتقرير عن نتائج ذلك الأداء . فالكتابات المحاسبية المخلوذة على المستوى العربى فى المجال الفندقى لاتعدو - فى رأى الكاتب - أن تكون مجرد مذكرات مختصرة تركز بصفة أساسية على مبادئ القيد والتسجيل ، دون عمق أو إضافة لمفاهيم التخطيط والرقابة والتحليل فى مجال تلك الصناعة .

وقد حرص الكاتب في كافة مراحل عرضه للجوانب المحاسبية للأنشطة الفندقية على أن يلتزم بتعاليم الدين الإسلامي الخفيف . ومن ثم فلم يتناول الكاتب نظم الرقابة الداخلية على مستودعات المشروبات الروحية ، أو الإجراءات المحاسبية لمعالجة تكاليف وإيرادات الخمر ، أو الإيرادات والمصروفات الخاصة بالحفلات الترفيهية .. الخ باعتبارها أنشطة فندقية لا تميزها تعاليم الدين الإسلامي ، وغير مسموح بها في معظم دول العالم العربي .

وقد انقسم الكتاب إلى ستة أبواب رئيسية . تناول الباب الأول أساسيات النظام المحاسبي في الفنادق ، الباب الثاني الأنشطة والوظائف الفندقية الفنية والمعاونة ، الباب الثالث الدفاتر والقيود والدورات المستندية الفندقية ، الباب الرابع الجرد والحسابات الختامية الفندقية ، الباب الخامس الموازنات التخطيطية الفندقية ، وأخيراً اختص الباب السادس بالأساليب التحليلية في القطاع الفندق .

والله أسأل أن يسهم هذا الكتاب في سد الفراغ الحالي بالمكتبة العربية في هذا المجال ، وأن يجد العاملون والدارسون في حقل الصناعة الفندقية في هذا الكتاب فائدة وعوناً .

والله الموفق

المؤلف

## المحتويات

### الباب الأول أساسيات النظام المحاسبي في الفنادق

١٩	الخصائص المميزة للنشاط الفندق وأثرها على التنظيم المحاسبي
١٩	الفندق
٢٤	المفاهيم المحاسبية للنشاط الفندق
٢٧	- اعتبارات التنظيم المحاسبي الفندق
٣١	- ملخص الباب
٣٢	- أسئلة للمراجعة

### الباب الثاني الأنشطة والوظائف الفندقية الفنية والمعاونة

٣٩	- الفصل الأول : الأنشطة والوظائف الفندقية ( الفنية )
٤١	- أولاً : الغرف والأدوار
٥٠	- ثانياً : الأطعمة والمشروبات
٥٦	- ثالثاً : خدمات النزلاء والتسجيلات
٦٥	- ملخص الفصل
٦٦	- أسئلة للمراجعة

- الفصل الثاني : الأنشطة والوظائف الإدارية ( المساعدة ) ..... ٦٩
- أولاً : التشغيل والصيانة ..... ٦٩
- ثانياً : التسويق والعلاقات العامة ..... ٧٢

### الباب الثالث

### الدفاتر والقيود والدورات المستندية الفندقية

- أنواع السجلات والدفاتر الفندقية ..... ١٠٣
- الدفاتر والسجلات الفندقية ( المتخصصة ) : ..... ١٠٤
- بطاقة النزيل ..... ١٠٦
- دفتر أستاذ النزلاء اليومي ..... ١١٣
- دفتر ملخص العمليات ..... ١١٦
- الدفاتر واليوميات العامة التحليلية ( التقليدية ) : ..... ١١٩
- دفتر يومية المشتريات ..... ١١٩
- دفتر يومية مردودات المشتريات ..... ١٢٢
- دفتر يومية أوراق الدفع ..... ١٢٥
- دفتر يومية النقدية ..... ١٢٨
- دفتر يومية صندوق المصروفات التفرقة ..... ١٣١
- دفتر يومية العمليات الأخرى ..... ١٣٤
- دفتر اليومية العامة ( المركزة ) ..... ١٣٤
- الأستاذ العام والمساعد والحسابات الإجمالية : ..... ١٤٤
- الأستاذ العام ..... ١٤٤
- الأستاذ المساعد ..... ١٤٤
- تطبيقات متنوعة غير محلولة ..... ١٤٧

## الباب الرابع

### المجرد والحسابات الختامية الفندقية

١٥٩	- الدورة المستندية للحسابات الختامية الفندقية
١٥٩	- ميزان المراجعة
١٦١	- الجرد والتسويات الجردية
١٦٢	- جرد الحسابات الأسمية
١٦٣	- جرد الأصول الثابتة
١٦٦	- حسابات النتيجة
١٦٦	- حساب التشغيل
١٧٠	- حساب المتاجرة الإجمالي والتحليل
١٨٧	- حساب الأرباح والخسائر
١٨٩	- الميزانية العمومية
٢٠٦	- تطبيقات متنوعة غير محلولة

## الباب الخامس

### الموازنات التخطيطية الفندقية

٢١٩	الفصل الأول : أساسيات الموازنات التخطيطية بالفنادق :
٢١٩	- مفهوم الموازنة التخطيطية الفندقية
٢٢٠	- مبادئ إعداد الموازنة في القطاع الفندقى
٢٢٢	- مراحل إعداد الموازنات الفندقية
٢٢٤	- الإجراءات التشجيعية والإجراءات التصحيحية
٢٢٨	- لجنة الموازنة
٢٢٩	- فترة الموازنة
٢٢٩	- العوامل المؤثرة في إعداد الموازنات الفندقية

٢٣٣	- تقارير الموازنات الفندقية
٢٣٨	- أنواع الموازنات الفندقية
٢٤١	<b>الفصل الثاني : نظام الموازنات التشغيلية الفندقية :</b>
٢٤١	- تبويب الموازنات التشغيلية الفندقية ..
٢٤٤	- إعداد موازنة إيرادات المبيت
٢٤٦	- إعداد موازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات
٢٤٨	- إعداد موازنة إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى
٢٥١	- إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة
٢٥٦	- إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة
٢٥٨	- الموازنات التشغيلية ( مثال علم )
٢٦٧	- الموازنة التقديرية التقديرية
	<b>الفصل الثالث : رقابة وتحليل انحرافات نتائج التشغيل</b>
٢٧٥	الفندق :
٢٧٥	المبحث الأول : تحليل الانحرافات :
٢٧٥	- أهمية تحليل الانحرافات
٢٧٧	- كيفية تحليل الانحرافات ..
٢٧٧	- تحليل انحرافات تقديرات الإيرادات
٢٨٧	- تحليل انحرافات تقديرات التكاليف
٢٩٣	- تحليل انحرافات الخدمات الفندقية الأخرى
٢٩٤	المبحث الثاني : تكلفة الوجبات وطرق الرقابة عليها :
٢٩٤	- أهمية الرقابة على تكلفة الوجبات
٢٩٤	- نقطة البداية في الرقابة على تكلفة الوجبات
٢٩٥	- إعداد الوجبات الغذائية
٢٩٧	- تحديد تكلفة إعداد الوجبات مقدماً
٢٩٩	- صرف الوجبات والرقابة عليها
٣٠٣	- تطبيقات متنوعة غير محلولة



## الباب السادس

### الأساليب التحليلية في الفنادق

٣١٥	الفصل الأول : التحليل الحدى في الفنادق :
٣١٥	- تبويب عناصر التكاليف الفندقية لأغراض التحليل الحدى
٣١٧	- أهمية التحليل الحدى في القطاع الفندقى
٣٢١	- أثر التقلبات في مستوى النشاط على ربحية الفندق
٣٢٤	- تحليل التعادل الفندقى
٣٢٥	- خريطة التعادل
٣٢٩	- حد الأمان الفندقى
٣٣١	- أشكال أخرى للتعادل
٣٣٦	- استخدامات أخرى لتحليل التعادل في الفنادق :
٣٣٦	- تخطيط ربحية الفندق
٣٣٩	- إلغاء أحد خطوط الخدمات الفندقية
٣٤٣	- تسعير الوجبات الغذائية
٣٤٧	- تحديد المزج البيعى لأصناف الأطعمة
٣٥٢	- تطبيقات متنوعة غير محلولة

### الفصل الثانى : تحليل حساسية الربحية في الفنادق :

٣٥٧	- فكرة التحليل ومفهومه
٣٥٨	- الخطوات الأساسية لتحليل حساسية الربحية ( مثال عام )
٣٥٨	- تحديد العوامل المتحكممة
٣٥٨	- مضاعف الربح للعوامل المتحكممة
٣٦٠	- ترتيب العوامل المتحكممة واستخلاص النتائج
	- قياس أثر التغير المتوقع في العوامل المتحكممة على الأرباح الصافية
٣٧٢	للفندق رياضياً ورياضياً
٣٧٤	- تطبيقات متنوعة غير محلولة

- ٣٧٩ ..... الفصل الثالث : التحليل المالي :
- ٣٧٩ ..... - مفهوم التحليل المالي
- ٣٨٠ ..... - أهمية التحليل المالي وإيجابياته
- ٣٨٠ ..... - أنواع النسب المالية
- ٣٨٢ ..... - النسب المحاسبية العامة ( التقليدية )
- ٣٩١ ..... - النسب الفنية الخاصة ( التشغيلية )
- ٣٩٩ ..... - حدود استخدام التحليل المالي
- ٤٠١ ..... - تطبيقات متنوعة غير محلولة
- ٤٠٥ ..... - ملاحق الكتاب
- ٤٢٣ ..... - قائمة المراجع

## **الباب الأول**

# **أساسيات النظام المحاسبي في الفنادق**



## أولاً : الخصائص المميزة للنشاط الفندق وأثرها على تنظيمه المحاسبي :

للنشاط الفندق مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنشطة الاقتصادية الأخرى سواء كانت صناعية أو تجارية أو حتى خدمية .

وتعكس تلك الخصائص التي يتميز بها هذا النشاط مجموعة من التأثيرات ، وتولد مجموعة من الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند إعداد وتصميم النظم المحاسبية الخاصة بذلك النشاط . وفيما يلي نتناول تلك الخصائص وأثرها على النحو التالي :

### ١ - موسمية النشاط الفندق :

يتسم النشاط الفندق بالموسمية ، فهو ليس نشاطاً ثابت الحجم على مدار العام . ففي بعض فصول السنة يزداد الإقبال على الفنادق ويرتفع حجم النشاط ، وفي بعض الفصول الأخرى ينخفض الإقبال على الفنادق وينخفض بالتالي حجم النشاط ، كما هو الحال في بعض المناطق في فصول الصيف وبعض المناطق الأخرى في فصول الشتاء . وكما يتسم النشاط بالموسمية على مستوى الفصول فإنه يتسم أيضاً بالتغير على مستوى الأسابيع ، كما يلاحظ من زيادة الإقبال على الفنادق في أيام نهاية الأسبوع عنها في باقي أيام الأسبوع حيث تفضل بعض الأسر قضاء عطلة نهاية الأسبوع خارج مناطق إقامتهم .

وفي بعض دول العالم وبسبب اعتبارات دينية معينة فإن النشاط الفندق فيها يتسم بالموسمية في أوقات معينة منها على مدار العام ، كما هو الحال بالنسبة للمملكة ففي أوقات الحج يرتفع حجم النشاط في مكة المكرمة والمدينة المنورة في مواجهة الأعداد الضخمة التي تأتي إلى تلك المناطق في تواريخ محددة بذاتها لأداء مناسك الحج .

وتفرز هذه الخاصية بعض الآثار والنتائج التي من أهمها :

- ضرورة اتباع أساليب علمية للتنبؤ بالتقلبات في حجم النشاط على مدار العام .  
ويتم ذلك الأثر ضرورة الاهتمام بتصميم نظم محاسبية مرنة قادرة على استيعاب ومتابعة

التعاملات المالية خلال فترات الذروة بنفس درجة الكفاءة التي يتم بها إثبات ومراجعة تلك التعاملات خلال باقي الفترات الأخرى .

- ضرورة الاهتمام بمحصر وتحديد الطاقات العاطلة غير المستغلة في غير المواسم على مدار العام . ويحتم ذلك الأثر أن يكون النظام المحاسبي المستخدم قادراً على إمداد الإدارة بالبيانات الإحصائية التفصيلية عن أحجام الطاقات غير المستغلة موزعة على مدار العام ، حتى يمكن للإدارة التفكير في بدائل إستغلالها على أساس علمي في ضوء تلك البيانات .

- ضرورة الاهتمام بأنظمة الرقابة عند تصميم النظام بالشكل الذي يكفل فرص رقابة فعالة على عمليات الصرف والتحصيل في فترات الذروة لضمان عدم حدوث أى تلاعبات أو أخطاء في تلك الفترات بالذات تحت تأثير ضغط العمل .

## ٢ - التعامل النقدي السريع :

في الغالبية العظمى من الأحوال تتم تعاملات النزلاء مع الفندق نقداً . إذ لا يتصور أن يقوم النزيل بالحصول على خدمات الفندق من مبيت وطعام وغيره ، على أن يتم السداد فيما بعد . فالتعاملات أساساً هي تعاملات نقدية ، علاوة على أنها تتسم بصفة السرعة . فالعميل يتعامل مع الفندق لمدة يوم أو أيام محددة لاتتجاوز في كثير من الأحوال أسبوعاً أو مايقرب قبل أن يفادر الفندق ويسدد حسابه .

وتحتم تلك الخاصية أن يكون النظام المحاسبي المستخدم له نفس السرعة في عمليات التسجيل والمراجعة بالشكل الذي يضمن أن يكون رصيد حساب العميل ( النزيل ) عما حصل عليه من خدمات جاهزاً فور طلبه في أى لحظة ، أو في خلال ساعات معدودة - أو أقل - من لحظة طلبه . إذ أنه من غير المتصور أن يطلب من العميل الانتظار لمدة يوم - مثلاً - لحين الانتهاء من تسجيل ومراجعة مفردات حسابه .

ويضاعف من أهمية وحساسية تلك الخاصية بالذات أنه في كثير من الأحوال تنتهي علاقة العميل بالفندق بمجرد مغادرته ، ولا يكون معلوماً لإدارة الفندق ما إذا كان العميل سوف يعود لطلب خدمات الفندق مرة أخرى من عدمه . وبالتالي فإن حدوث أى خطأ في تحديد رصيد حساب النزيل يصبح من الصعب تسويته فيما بعد . وفي كلتا

الحالتين ، سواء كان الخطأ في صالح العميل أو في غير صالح العميل فإن النتيجة غير مرغوبة . فإذا كان الخطأ في صالح العميل فإن ذلك ولا جدال يمثل خسارة على الفندق .

وإذا كان الخطأ في غير صالح العميل فإن ذلك ولا جدال يمثل إساءة للفندق . والنظام المحاسبي الفعال بالفنادق هو ذلك النظام القادر على ضبط ومراجعة تلك التعاملات النقدية السريعة دون خسائر أو إساءات .

### ٣ - تنوع النشاط الفندق :

الأصل في النشاط الفندق أنه نشاط خدمي « صناعة خدمية » حيث يقوم الفندق بتقديم خدمات متنوعة للعملاء سواء كان ذلك في شكل مبيت أو أطعمة أو ترفيه أو حفلات . إلا أن أداء ذلك النشاط الخدمي يستلزم أن يباشر الفندق نشاطاً تجارياً في شكل شراء المواد الغذائية اللازمة لتقديم الوجبات الغذائية ، وتأجير محلات لتقديم الخدمات المختلفة مثل الفسيل والكى والحلاقة .. الخ ، وشراء مايلزم الفندق من لوازم لتقديم خدمة المبيت . بل أن بعض الفنادق الكبرى تمتلك مزارع للخضر والفاكهة والدواجن والمواشى لتلبية احتياجاتها ذاتياً ثم تصريف الفائض ، مما يضيف على نشاطاتها الصفة الزراعية التجارية .

بل أن ما تقوم به بعض الفنادق الضخمة من عمليات بالمطابخ يشبه إلى حد كبير ما تقوم به المشروعات الصناعية من تحويل للمواد الأولية ( الخضروات واللحوم ) إلى سلع تامة الصنع ( أصناف من المأكولات والوجبات ) ، مما يضيف على نشاطها الصيغة الصناعية إلى حد كبير .

ولا جدال في أن هذا التنوع في النشاط بين تجارى وزراعى وصناعى بالإضافة إلى النشاط الخدمى يحتم تصميم نظم محاسبية قادرة على تتبع وإثبات تلك العمليات المتنوعة ، بشكل يختلف عن النظم المحاسبية المستخدمة في القطاعات الأخرى ، والتي غالباً ما تختص بنوع واحد فقط من النشاط . ولهذا تتأثر نظم المحاسبة في الفنادق بمبادئ محاسبة المنشآت ذات الأقسام لإمكان تحديد نتائج العمليات الخدمية منفصلة عن نتائج الأنشطة التجارية أو الزراعية وهكذا .

## ٤ - عدم قابلية الإنتاج للتخزين :

في المشروعات الصناعية - على سبيل المثال - فإن الإنتاج غير المباع يمكن تخزينه والاحتفاظ به وبيعه في الفترات القادمة . بل قد تعتمد بعض المشروعات لتخزين إنتاجها والاحتفاظ به لفترات قادمة للاستفادة من تغيرات الأسعار وتحقيق أرباح نتيجة لذلك .

أما في الصناعة الفندقية فإن الإنتاج المقدم وهو خدمة المبيت لا يمكن تخزينها لفترات قادمة . فالإنتاج يستهلك بمجرد إنتاجه سواء استخدم أو لم يستخدم . فالغرفة التي يوفرها الفندق للمبيت ينحمل الفندق تكلفتها في كل ليلة سواء كانت الغرفة شاغرة أو مستخدمة ، ولا يمكن تخزين الخدمة لحين طلبها دون أن يتحمل الفندق تكلفتها .

وتتم تلك الخاصية أن يكون النظام المحاسبي المستخدم قادراً على إمداد الإدارة بالبيانات اللازمة التي تتيح لها النزول بأسعار الإقامة - في الفترات التي يوجد بها طاقات غير مستغلة - إلى الحد الذي يكفل امتصاص تلك الطاقات المنتجة غير القابلة للتخزين . وعادة ما تقوم الفنادق باستغلال تلك الطاقات عن طريق التنسيق لاستقبال أنواع سياحية بأسعار مخفضة في تلك الفترات للمساهمة في تغطية جزء من التكاليف الثابتة للخدمة ، بدلاً من تركها معطلة وعدم إمكانية تخزينها .

## ٥ - كثافة الأصول الثابتة وسرعة دوران رأس المال المتداول :

تنعكس طبيعة النشاط الفندق على أصول الثابتة ورأس ماله المتداول . فنظراً لأن النشاط الأساسي للفندق هو نشاط خدمي بالدرجة الأولى وليس نشاطاً تجارياً أو صناعياً أو زراعياً ، لذا نلاحظ أن نسبة استثمارات الفندق في معداته وأصوله الثابتة تشكل نسبة عالية للغاية من إجمالي الاستثمارات . وتتراوح هذه النسبة بين (٧٠٪) إلى (٨٠ ٪) ، بل وتصل في بعض الفنادق الكبيرة التي تمتلك المباني الخاصة بالفندق وملحقاتها إلى (٩٠ ٪) من إجمالي الاستثمارات .

أما رأس المال المتداول للفندق فإنه يتميز بسرعة معدل دورانه وصغر نسبته إلى إجمالي الاستثمارات . والسبب في ذلك أن المخزون السلمي باعتباره أهم مفردات رأس المال المتداول يتميز بانخفاض قيمته . فالمخزون السلمي عبارة عن المخزون من المؤن والتي تتميز بقابليتها للتلف بسرعة أو فقدان نكهتها إذا ما احتفظ بها الفندق لمدة طويلة . فلهذا فإن



الفنادق لا تحتفظ بمخزون سلعي كبير - وبالتالي تنخفض قيمته - كما أنها تقوم بالشراء على فترات قصيرة متعاقبة وبالتالي تزداد سرعة دورانه . كما يلاحظ أن الخدمات التي يقدمها الفندق للعملاء تم كلها بالنقد أو لأجل قصير جداً لا يتجاوز الأسبوع في معظم الأحوال . وحيث أن المصروفات الثابتة للفندق تمثل حوالى ٢٠ ٪ من مجمل الإيراد ، فإن إدارة الفندق التي يمكن لها أن تغطي تلك المصروفات من الإيرادات الجارية غالباً لا تواجه مشاكل في السيولة النقدية ، أو اللجوء إلى التمويل الخارجي .

وإن كانت الخصائص الخمسة السابقة ذات انعكاسات مباشرة على النظم المحاسبية المستخدمة في القطاع الفندقى ، فإن لذلك النشاط أيضاً خصائص أخرى ذات تأثير غير مباشر على النظام المحاسبي ومن أهم تلك الخصائص :

#### ٦ - جغرافية النشاط الفندقى :

فالنشاط الفندقى يتسم بالجغرافية حيث يرتفع الطلب على الخدمات الفندقية في مواقع معينة بالذات على طول البلاد . كما هو الحال بالنسبة لارتفاع الطلب على خدمات الفنادق في مكة المكرمة والمدينة المنورة بالملكة العربية السعودية ، وارتفاع الطلب على خدمات الفنادق في الأقصر وأسوان بجمهورية مصر العربية ، وارتفاع الطلب على خدمات الفنادق في رومانيا وإيطاليا وهكذا . بل ومن الملاحظ أيضاً أن الفنادق الممتازة وفنادق الدرجة الأولى لاتقام - جغرافياً - إلا في المدن الكبرى والرئيسية فقط من البلاد وذلك بسبب خاصية جغرافية النشاط وتوقع ازدياد الطلب على خدمات الفنادق في تلك الأماكن بالذات .

#### ٧ - تأثير النشاط الفندقى بأذواق المستهلكين :

عملياً لا يمكن للفندق أن يختار أو يتقن نزلاءه من ذات أو طبقات معينة بذاتها . وإنما يحدد النزلاء الفندق الذى يرغبون في النزول فيه في ضوء إمكانياتهم المادية . وبالتالي فإن الفندق يستقبل في اليوم الواحد خليطاً متنوعاً من النزلاء من أذواق وثقافات وعادات ولغات ورغبات مختلفة .

وعلى إدارة الفندق الناجحة أن تلبى جميع احتياجات هؤلاء النزلاء بكل تلك الاختلافات السابقة من أطعمة وخدمات ووسائل ترفيه مع الالتزام بنظم الدولة

تقاليدها . وعلى سبيل المثال ، فإن نظم المملكة العربية السعودية تحرم تقديم المشروبات لروحية وأنواع معينة من اللحوم ، وذلك فيما يتصل بالأطعمة والمشروبات . أما من حيث الخدمات ووسائل الترفيه فإن نظم المملكة تحرم الحفلات الراقصة وألعاب الميسر ، على اعتبار أن كل ما تقدم تحرمه تعاليم ديننا الإسلامى الحنيف ، فى حين تعتبر هذه الأطعمة والمشروبات ووسائل التسلية مصدراً هاماً من مصادر إيرادات الفنادق فى دول كثيرة من العالم .

#### ٨ - الاعتماد بصفة أساسية على العنصر البشرى :

النشاط الفندقى باعتباره نشاطاً خدمياً يعتمد أساساً - شأنه فى ذلك شأن باقى الأنشطة الخدمية - على العنصر البشرى ( الإنسانى ) . وإن كان الأمر فى حقيقته أن أهمية ذلك العنصر تبرز بصفة خاصة فى النشاط الفندقى عن المشروعات الأخرى على اعتبار أن حسن المعاملة والاستقبال والأمانة المتناهية والكفاءة .. الخ هى كلها أمور إنسانية تميز فندقاً عن آخر وتؤثر بشكل مباشر فى تفضيل النزىل لفندق عن آخر .

ولهذا تهتم الكثير من دول العالم بإعداد وتهيئة الكوادر الوطنية اللازمة للعمل بالقطاع الفندقى ، وتنشأ لهذا الغرض المعاهد العليا والمتوسطة والكليات اللازمة لإعداد تلك الكوادر . هذا بالإضافة إلى البرامج التدريبية فى أثناء العمل داخل وخارج حدود البلاد للوقوف على أحدث تطورات ذلك القطاع ذى الدور الهام والحيوى فى النشاط الاقتصادى .

ولا جدال فى أن كل تلك الخصائص السابقة هى خصائص تميز نشاط القطاع الفندقى عن غيره من القطاعات . وتتم تلك الخصائص - وبالذات الخمسة الأولى منها - ضرورة أخذها فى الاعتبار عند إعداد وتصميم النظام المحاسبى لنشاط ذلك القطاع . وذلك حتى يكون النظام قادراً على ضبط ومراجعة المعاملات المالية وفرص رقابة فعالة عليها ، وكذا إمداد الإدارة بكافة البيانات اللازمة لتحديد نتائج الأعمال وتصوير المركز المالى واتخاذ القرارات اللازمة .

#### ثانياً : المفاهيم المحاسبية للنشاط الفندقى :

الفنادق هى وحدات اقتصادية تهدف للربح . وتطبيق المحاسبة بمفهومها العام على

الأنشطة الفندقية السابق عرض خصائصها ، فإن مفاهيم محاسبة الفنادق تتبلور في النقاط التالية :

- ١ — مزج المفاهيم المحاسبية من مبادئ وفروض وسياسات بالنشاط الفندق للوقوف على مدى تأثير البنود المحاسبية لهذا النشاط بتلك المفاهيم المحاسبية .
- ٢ — إبراز الصفات والخصائص المميزة للنشاط الفندق مع التركيز على الخصائص والصفات التي يدخل في تقديرها عنصر الاحتمالات ، وبيان الأساليب المتبعة في تقدير قيمتها وفقاً للتغيرات المتوقعة في حجم النشاط سواء باختلاف المواسم أو المواقع الجغرافية لتلك الفنادق .
- ٣ — إجراء التحليل المالي للبنود المحاسبية للنشاط الفندق بالقوائم المالية للتعرف على مدى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة لديها عن طريق مقارنة المبدلات المحسوبة في الفترة الحالية بفترات سابقة لنفس الفندق أو مقارنتها بالفنادق المماثلة .
- ٤ — تأكيد أهمية الجانب الرقائي للنظم المحاسبية لذلك القطاع لضبط ورقابة عملياته النقدية ذات معدل الدوران السريع مع سرعة تقاطر وانصراف النزلاء خلال أيام محددة . الأمر الذي يبرز ضرورة دور نظم الرقابة الداخلية بالفندق سواء من حيث سرعة وكفاءة عمليات المراجعة الداخلية ، حسن نظم الاختيار والتدريب ، فاعلية نظم الحوافز الإيجابية والسلبية ... الخ .
- ٥ — إعطاء عناية خاصة لأساليب المحاسبة الإدارية في ذلك القطاع جنباً إلى جنب مع أهداف المحاسبة المالية لإمكان توفير البيانات اللازمة لأغراض التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات . فالطبيعة الخاصة للنشاط الفندق من حيث تشعبه لأكثر من مجال ( خدمي - تجارى - صناعي ) تبرز دور أساليب المحاسبة الإدارية المختلفة كالموازنات التخطيطية ، تحليل التعادل ، تحليل حساسية الربحية ، دراسة أثر التغير في التشكيلة البيعية ( المزج البيعي ) على الربحية ... الخ .
- ٦ — الاهتمام بتوفير البيانات الإحصائية وتأكيد أهميتها جنباً إلى جنب مع البيانات المالية مثل معدلات الأشغال وفترات النروية وفترات الركود وجنسيات النزلاء وتنوعهم ومتوسط مدد الإقامة ومتوسط الاتفاق .. الخ . وتتيح مثل هذه البيانات والمعلومات الإحصائية لإدارة الفندق رسم وتخطيط سياسات الفندق بكفاءة عالية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للنزلاء .

### ثالثاً : الإيرادات والمصروفات الفندقية :

تختلف وتتوسع إيرادات ومصروفات كل فندق بحسب درجة الفندق وموقعه والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة ، ولكن بشكل عام يمكن تقسيم إيرادات الفنادق إلى العناصر التالية :

- إيرادات الإقامة أو خدمة المبيت « إيجار الغرف » .
- ثمن الوجبات والأطعمة المختلفة .
- ثمن المشروبات الغازية والمياه المعدنية ( والمشروبات الروحية في الدول التي لاتحرم أنظمتها ذلك ) .
- المتحصلات من الغسيل والكي والتنظيف .
- المتحصلات من المكالمات التليفونية والتلكس .
- إيرادات حمامات السباحة وملاعب التنس .
- إيرادات المحلات التجارية والتحف والهدايا والملابس وصالونات التجميل .
- إيرادات الترجمة والنسخ والتصوير ، إذا كانت هذه الخدمات لا تؤدي للنزلاء مجاناً .
- إيرادات من الاستثمارات في الأوراق المالية .

وبالمثل ، فإن مصروفات الفندق يمكن تقسيمها بشكل عام إلى العناصر التالية :

- المبالغ الخاصة بمشتريات المؤن ولوازم الواجبات الغذائية كالتحضرورات واللحوم والفواكه والأسماك والخبز .. الخ .
- المبالغ الخاصة بمشتريات المشروبات المختلفة الغازية والمياه المعدنية والعصائر بكافة لوازمها .
- المبالغ الخاصة بمشتريات الأصول الفندقية المختلفة كالأثاثات والأجهزة والمعدات والأغطية والمفارش والمناشف وأدوات المائدة والصيني والبلور .. الخ .
- المصروفات الإدارية والعصومية كالأجور والمهايا والإيجار والإعلان والدعاية ووجبات الموظفين والزي الخاص بالمستخدمين والموظفين وما إلى ذلك من مصروفات إدارية .

هذا ويلاحظ أن :

١ - بشكل عام ، الثلاثة الأنواع الأولى من المصروفات تخص الوظائف الفنية الفندقية ، أما النوع الرابع من المصروفات فهي خاصة بالوظائف الإدارية أو المعاونة ، كما سورد ذكره .

٢ - من وجهة النظر التكاليفية ، فإن كل الأنواع السابقة يمكن تقسيمها إلى عناصر تكاليف مباشرة وعناصر تكاليف غير مباشرة . وكذا يمكن تقسيمها إلى عناصر تكاليف متغيرة وعناصر تكاليف ثابتة ، كما سورد ذكره تفصيلاً في موضع لاحق .

رابعاً : اعتبارات التخطيط والتنظيم الفندق :

إن القواعد والمبادئ التي تحكم عملية التنظيم المحاسبي في القطاع الفندق هي ذاتها قواعد ومبادئ ومفاهيم وفروض وسياسات علم المحاسبة بمفهومها الواسع . غاية الأمر أن مجال تطبيقها هو الذي يختلف ، ودرجات ونقاط التركيز تتغير بالتالي ، نظراً لتغير مجال التطبيق .

وبصفة عامة فإن الأهداف الأساسية للتنظيم المحاسبي لأي نشاط لا بد وأن تلور في النهاية حول ضرورة تسجيل معاملات ذلك النشاط وأحداثه المالية ، بالشكل الذي يتيح تحديد نتائج أعمال ذلك النشاط وقياسها في شكل صافي ربح أو صافي خسارة ، وكذا تحديد وتصوير المركز المالي الحقيقي لهذه الوحدة الاقتصادية في نهاية فترة زمنية معينة . هذا بالإضافة إلى المحافظة على أصول الوحدة وممتلكاتها وحقوقها من الغش أو السرقة أو التلاعب أو الضياع ، وتوفير البيانات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .

ولهذا فإن التنظيم المحاسبي للفنادق لا بد وأن يراعى عند إعداده عدد من الاعتبارات من أهمها :

- الملائمة والتوافق مع طبيعة النشاط الفندق وخصائصه بشكل واضح ومبسط ، مع علم التضحية في نفس الوقت بمعامل السرعة والدقة في إنتاج البيانات والمعلومات .
- أن يكون النظام قادراً على إنتاج كافة البيانات والمعلومات بالشكل وفي الوقت

المناسب لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات على مستوى إدارة الفندق ، والرقابة والمتابعة على مستوى الأجهزة المختلفة المعنية بالدولة .

- أن يكون النظام مرناً حتى يستطيع استيعاب التغيرات التي تحدث في حجم النشاط الفندق - سواء بالزيارة أو بالنقص - دون الحاجة إلى إعادة تصميم النظام في كل مرة بالكامل .

- أن يكون النظام قادراً على المواجهة والوفاء باحتياجات النشاط الخدمي للفندق ( تأجير الغرف وخدمة النزلاء ) والنشاط التجاري للفندق ( محلات البيع المختلفة ) والنشاط الصناعي البسيط للفندق ( نشاط المطابخ ) بنفس درجة الكفاءة والدقة لكل تلك الأنشطة .

- أن يعطى النظام أهمية لائقة للبيانات الإحصائية الخاصة بحركة النزلاء ويوفر كل المعلومات عنهم بنفس درجة الأهمية التي يعطيها للبيانات المالية نظراً لما لتلك البيانات الأولى من أهمية في تخطيط استغلال طاقات الفندق أفضل استغلال .

### مقومات النظام المحاسبي الفندق :

تأسساً على ماتقدم ، يمكن القول بأن نظام المحاسبة الفندق يركز على مجموعة من المقومات - من أهمها :

الدليل المحاسبي :

وهو كشف أو قائمة أو كتيب يحتوى على كافة حسابات الفندق الرئيسية الفرعية مرتبة ومبوبة بطريقة سليمة منظمة تكفل تحديد طبيعة كل حساب من حسابات الفندق وتصنيفه بحسب ما إذا كان مصرفاً أو إيراداً أو أصلاً أو خصماً .

المجموعة المستندية :

وتعتبر المستندات هي الدليل المادى أو الملموس الذى يثبت ويؤيد صحة وسلامة تعاملات الفندق . وقد تكون هذه المستندات مستندات مالية تثبت وقائع وأحداث مالية ، وتتخذ في هذه الحالة المستندات كمصدر للقيد في سجلات الفندق ودفاتره . وقد تكون مستندات تحتوى على معلومات إحصائية ، وتتخذ في هذه الحالة هذه المستندات أساساً لإعداد الكشوف والقوائم الإحصائية اللازمة لمتابعة اتجاهات أداء الفندق وتخطيط سياساته .

إدارات الفندق وأقسامه ، أو بين إدارات الفندق والغير . والمستندات الخارجية هي تلك المستندات الصادرة عن الغير والواردة للفندق . ويلزم تصميم هذه المستندات الأخذ في الاعتبار كل الشروط الواجب مراعاتها في هذا المجال من وضوح وبساطة ودقة وموضوعية .. إلخ بما يحقق الغرض من استخدام هذه المستندات .

المجموعة الدفترية :

وهي السجلات التي يتم فيها إثبات عمليات الفندق وأحداثه المالية ، ومصدر التقييد في هذه السجلات هو المستندات المختلفة الخاصة بتلك العمليات . وبالطبع فإن هذه الدفاتر تختلف من فندق إلى آخر من حيث النوم والعدد والشكل بحسب حجم الفندق ودرجته ومدى تنوع أنشطته . فالفنادق الكبرى ترغب في معرفة نتائج الأداء على مستوى كل قسم من الأقسام وعلى مستوى كل نشاط من أنشطة الفندق الرئيسية . أما الفنادق المتوسطة والصغيرة - فقد ترى الاكتفاء بمعرفة نتائج الأداء الكلية أو النهائية للفندق كله كوحدة واحدة . وبالطبع فإن تصميم الدفاتر والسجلات سوف يختلف في الحالتين في ضوء ما تقرره الإدارة من سياسات .

ومن بين الطرق المحاسبية المعروفة ، فإن الطريقة الإيطالية في المحاسبة تناسب الفنادق الصغرى ، وهي فنادق الدرجة الثالثة وبعض فنادق الدرجة الثانية . أما الطريقة الفرنسية والتي تعتمد على اليوميات المساعدة التحليلية فهي الطريقة التي تناسب الفنادق الكبرى . كما أن معظم الفنادق الكبرى تفضل استخدام نظم المحاسبة الآلية للمزايا العديدة لتلك النظم . وبالطبع فإن تصميم المجموعة الدفترية الأساسية سوف يختلف تحت تأثير كل هذه الاعتبارات ، وخاصة في حالة اتباع نظم المحاسبة الآلية .

#### موازين المراجعة وحسابات المراقبة الاجالية :

بعد ترصيد حسابات الأستاذ المختلفة يتم اعداد موازين المراجعة للفندق . وسواء كانت هذه الموازين مراجعة بالأرصدة أو بالمجاميع ، فإن التوازن الحسابي لتلك الموازين هو شرط أساس وبعد فئنة على صحة وسلامة العمل المحاسبي والمراقبة على الحسابات . وان كان من المعروف أن التوازن هنا لا يعد دليلا قاطعا على صحة العمل المحاسبي ، نظرا لعدم قدرة هذه الموازين على كشف بعض أنواع من أخطاء العمل المحاسبي .

كما تسهم الحسابات الاجمالية - حسابات المراقبة - بدور فعال في ضبط ورقابة أرصدة الحسابات الشخصية للمدينين والدائنين . اذ لا بد وأن يتطابق مجموع أرصدة الحسابات الشخصية للمدينين بدختر الأستاذ الظاهر بدختر الأستاذ العام ، في حالة اتباع الطريقة الفرنسية .

ونفس القول بالنسبة لمجموع أرصدة الحسابات الشخصية للدائنين بدختر أستاذ مساعد الدائنين والتي لا بد وأن تتطابق مع رصيد حساب اجمالي الدائنين الظاهر بدختر الأستاذ العام ، كما سود ذكره .

ولاشك في أن التوازن الحسابي لموازن المراجعة والتطابق المحاسبي للحسابات الاجمالية هي أركان رقابية هامة من أركان النظام المحاسبي الفندق .

- مجموعة من التعليمات واللوائح الرقابية :

ويقصد بها التعليمات والاجراءات واللوائح سواء الداخلية التي تصدرها إدارة الفندق أو التي تعتمد عليها نظم الدولة ومذكرتها التنفيذية فالإجراءات المحاسبية لا بد وأن تتم في حدود هذه اللوائح والتعليمات ولا بد أن يلتزم بها الأفراد العاملون . فالدولة تصدر تعليمات معينة في تنظيم العمل بالفنادق وتطلب ضرورة استيفاء وتقديم بيانات معينة ، والإلتزام بقواعد معينة .

والغرض من هذا هو اخضاع نشاط تلك المؤسسات الفندقية لاشراف ورقابة الدولة لضمان أداء ذلك النشاط في الحدود المرسومة له .

وإدارة الفندق تصدر تعليمات معينة في تنظيم العمل داخل الفندق بما يضمن حسن أداء العمل وفقاً لما تراه الإدارة وفي ضوء فلسفتها ، وكيفية أداء بعض الخدمات الفندقية للزلاء ، وضرورة وجود هيكل تنظيمي واضح للفندق يرسم ويحدد خطوط السلطة والمسؤولية وما إلى ذلك .

- مجموعة من الظواهر المالية والإحصائية :

ويتحدد شكل هذه التقارير ومحتوياتها ونوعها ومدتها والغرض منها في ضوء فلسفة إدارة الفندق ورؤيتها وحاجتها للبيانات والمعلومات التي ترى أنها لازمة لرسم السياسات المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة .



وبغض النظر عن الاختلافات السابقة في شكل ومحتوى وغرض ومدة التقرير .. الخ ، فإن هذه التقارير ما هي في النهاية إلا وسيلة لتسجيل أداء ماضى أو حاضر أو للتنبؤ بأحداث وأداء مستقبل .

### ملخص الباب الأول :

للنشاط الفندق مجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من الأنشطة . وتعكس تلك الخصائص مجموعة من التأثيرات وتولد مجموعة من الإعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند تصميم النظام المحاسبي في القطاع الفندق .

ومن أهم تلك الخصائص موسمية النشاط الفندق ، والتعامل النقدي السريع ، وتنوع النشاط الفندق ، وعدم قابلية الإنتاج للتخزين ، وكثافة الأصول الثابتة وسرعة دوران رأس المال المتداول . وبخلاف الخصائص الخمسة السابقة ، والتي تؤثر بشكل مباشر على التنظيم المحاسبي لقطاع الفنادق ، فإن هناك خصائص أخرى لذلك القطاع من أهمها تأثير النشاط الفندقي بأذواق المستهلكين ، وجغرافية النشاط الفندقي ، والإعتماد بصفة أساسية على العنصر البشري في هذا النشاط .

ولما كانت الفنادق هي وحدات اقتصادية تهدف إلى الربح فإن القواعد والمبادئ التي تحكم العمل المحاسبي في ذلك القطاع تصبح هي ذاتها نفس قواعد ومبادئ ومفاهيم علم المحاسبة الأم . غاية الأمر أن مجال تطبيقها هو الذي اختلف . ويهدف التنظيم المحاسبي لقطاع الفنادق - شأنه شأن أى قطاع آخر - إلى تحديث أعمال ذلك النشاط من ربح أو خسارة ، وتصوير المركز المالى الحقيقى له . ونظراً للطبيعة الخاصة للنشاط الفندق فإن هناك عدد من الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند تصميم وإعداد النظم المحاسبية لذلك القطاع مثل المرونة والملائمة والإقتصادية وغيرها .

وتختلف وتنوع مصروفات وإيرادات الفنادق بحسب درجة كل فندق وفتته وظروفه الإقتصادية وموقعه وتنوع خدماته وما شابه ذلك من إعتبارات . وبغض النظر عن ذلك التنوع فإن النظام المحاسبي الفندق المستخدم في تسجيل وحصر تلك المصروفات والإيرادات لا بد وأن يركز على مجموعة من المقومات من أهمها الدليل المحاسبي ، المجموعة الدفترية ، المجموعة المستندية ، موازين المراجعة وحسابات المراقبة الإجمالية ، مجموعة من التعليمات واللوائح الرقابية ، ومجموعة من التقارير المالية والإحصائية .

### أسئلة للمراجعة على الباب الأول :

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية - ثم أكتب رأيك في كل منها بحسب ما إذا كانت ( صحيحة ) أو ( خاطئة ) :

- للنشاط الفندق مجموعة من السمات والخصائص اللازم أخذها في الاعتبار عند إعداد النظام المحاسبية لهذا القطاع ..... ( )
- يقصد بموسمية النشاط الفندق أن حجم النشاط الفندق يختلف من موقع إلى موقع جغرافي آخر وليس له صفة الثبات ..... ( )
- النظام المحاسبى الجيد هو ذلك النظام الذى يهتم فقط بضبط ورقابة معاملات الفندق وأحداثه المالية في فترات الذروة باعتبارها الأوقات التى يرتفع فيها ضغط العمل ..... ( )
- يهتم النظام المحاسبى في القطاع الفندقى بالبيانات المالية فقط ولا يهتم بالبيانات الإحصائية على اعتبار أن المحاسبة هى العلم الذى يدور حول تسجيل أحداث المشروع المالية ..... ( )
- يمكن لإدارة الفندق أن تضحي بعامل السرعة عند تحديد المبالغ المستحقة على العملاء ( النزلاء ) ولكن من غير الممكن التضحية بعامل الدقة في حساب تلك المبالغ ..... ( )
- إن حدوث خطأ في تحديد المبالغ المستحقة على النزلاء لصالح الفندق هو أمر مقبول ، ولكن من غير المقبول أن يكون الخطأ لصالح العميل لأن ذلك يعنى خسارة على الفندق ..... ( )
- الأصل في نشاط الفنادق أنه نشاط تجارى ، في حين يعتبر النشاط الخدمى للفندق هو نشاط ثانوى أو مساعد ..... ( )
- الأصل في نشاط الفندق أنه نشاط صناعى ، ولهذا يطلق على النشاط الفندقى اصطلاحاً « الصناعة الفندقية » ..... ( )

- تتأثر نظم المحاسبة في الفنادق بمبادئ محاسبة المنشآت ذات الأقسام من حيث تحديد نتائج منفصلة للأنشطة المختلفة..... ( )
- الإنتاج الفندقى ( خدمة المبيت ) يستهلك بمجرد إنتاجه سواء استخدم أو لم يستخدم بمعرفة النزلاء..... ( )
- يجب أن يمد النظام المحاسبى إدارة الفندق بالبيانات اللازمة لإمكان تسعير خدمات المبيت بأسعار تسمح بإمتصاص الطاقات العاملة فى غير مواسم..... ( )
- يتميز النشاط الفندقى بكتلة رأس المال المتداول وسرعة معدل دوران رأس المال الثابت..... ( )
- تهتم إدارة الفندق الناجحة بزيادة استثماراتها بقدر الإمكان فى المخزون السلعى من المؤن لضمان تلبية طلبات النزلاء فى أى وقت..... ( )
- كلما ارتفعت درجة الفندق وزاد حجمه كلما انخفضت استثماراته فى الأصول الثابتة والعكس بالعكس..... ( )
- يقصد بجغرافية النشاط الفندقى أن حجم النشاط الفندقى يختلف باختلاف المواسم على مدار العام..... ( )
- على إدارة الفندق الناجحة أن تلبى جميع احتياجات العملاء لزيادة إيرادات الفندق بغض النظر عن أى اعتبار آخر..... ( )
- يعتمد النشاط الفندقى بشكل كبير على العنصر الآلى لضمان تقديم خدمة فندقية على أعلى المستويات ولا يهتم ولا يعتمد على العنصر البشرى ( الإنسانى )..... ( )
- الفنادق هى وحدات اجتماعية تحرص الدولة على إقامتها للمساهمة فى حل مشاكل الإسكان وتوفير أماكن إقامة ملائمة للأفراد..... ( )
- يلزم أن يتسم النظام المحاسبى الفندقى بصفة المرونة حتى يكون قادراً على استيعاب كل التغيرات فى حجم النشاط..... ( )
- لا يشترط أن يكون النظام المحاسبى الفندقى اقتصادياً طالما أن النظام قادر على إنتاج كل أنواع البيانات..... ( )

- لا يشترط أن يعطى النظام المحاسبى أهمية للبيانات الإحصائية طالما أنه يعطى أهمية وعناية للبيانات المالية..... ( )
- إن القواعد والمبادئ المحاسبية فى قطاع الفنادق تختلف عن تلك المستخدمة فى القطاعات الأخرى..... ( )
- الدليل المحاسبى الفندقى هو قائمة أو كتيب يحتوى على جميع حسابات الفندق مرتبة بطريقة سليمة ومنظمة..... ( )
- المستندات المالية هى أدلة مادية ملموسة تثبت وتؤيد صحة أحداث وتعاملات ووقائع مالية تمت بالفندق..... ( )
- تتناسب الطريقة الإيطالية فى التنظيم المحاسبى مع الفنادق المتوسطة والكبيرة الحجم ، أى مع فنادق الدرجة الممتازة وفنادق الدرجة الأولى ولكنها لاتناسب الفنادق الصغيرة ( )
- ان توازن ميزان المراجعة للفندق هو دليلاً قاطعاً على صحة وسلامة العمل المحاسبى بذلك الفندق..... ( )
- تلعب الحسابات الإجمالية للمدينين والدائنين دوراً فعالاً فى مجال الرقابة ولهذا يطلق عليها أحياناً إصطلاح حسابات المراقبة..... ( )
- التعليمات واللوائح الرقابية قد تكون تعليمات خاصة بإدارة الفندق وقد تكون تعليمات خاصة بمجهاة الإشراف والرقابة بالدولة..... ( )

## **الباب الثاني**

**الأنشطة والوظائف الفندقية**

**الفنية والمعاونة**



## تقديم :

تختلف درجات الفنادق وفئاتها وتختلف بالتالى نوعية ودرجة جودة وكفاءة الخدمات التى تؤديها تلك الفنادق لنزلائها . فالاختلافات فى درجات الفنادق تفرز بالتبعية اختلافات فى أنشطة تلك الفنادق ووظائفها .

إلا أنه مهما اختلفت درجات تلك الفنادق وفئاتها ، فإن وظائف أى فندق يمكن فى النهاية يمكن تقسيمها أو تبويبها من حيث طبيعتها إلى نوعين من الوظائف هما : مجموعة الوظائف الفندقية أو الفنية ، ومجموعة الوظائف الإدارية أو المعاونة .

ومن ثم يتناول هذا الباب بنوع من التفصيل كل مجموعة من تلك المجموعات على حدة . وينقسم هذا الباب إلى فصلين هما :

- الأنشطة والوظائف الفندقية ( الفنية ) .
- الأنشطة والوظائف الإدارية ( المساعدة ) .





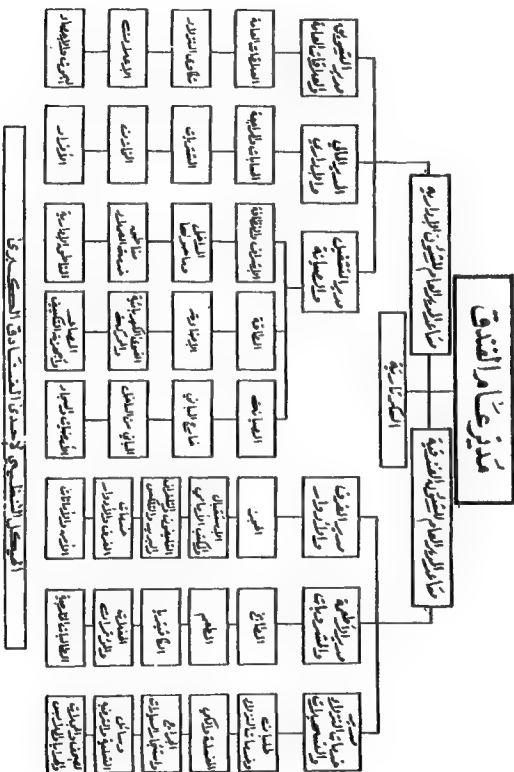
## الفصل الأول

### الأنشطة والوظائف الفندقية (الفنية)

الوظائف الفنية هي مجموعة الوظائف الفندقية التي تتميز وتنفرد بها المؤسسات الفندقية عن غيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى . فهي أنشطة تمارسها الفنادق فقط ولا تشاركها فيها أى وحدات اقتصادية أخرى . وتختلف شكل ودرجة ونوعية وكفاءة ذلك النشاط الفنى من فندق إلى آخر بحسب درجة كل فندق وفتته المحددة . ففى فنادق الدرجة الثالثة (ب) يتمثل ذلك النشاط فى تقديم خدمة المبيت فقط . وفى فنادق الدرجة الممتازة يبدأ هذا النشاط بخدمة المبيت ويمتد حتى حجز تذكار العودة للنزول وتوصيله إلى جهة الاقلاع ، وماين هاتين النقطتين من مأكّل ومشرب وغسيل وكى ووسائل تسلية وترفيه وتجميل وحلاقة وتلكس واستبدال عملات وترجمة .. الخ .

ومهما اختلفت نوعية ودرجة كفاءة أداء ذلك النشاط الفندقى بين الفنادق - باختلاف درجاتها - إلا أن جميع الفنادق تشترك فى النهاية فى أداء ذلك النشاط وحدها فقط ، ولا تشاركها فيه أى وحدات اقتصادية أخرى .

أما الوظائف الإدارية فهي الوظائف المساعدة واللازمة لإمكان قيام الفندق بمزاولة وظائفه الفنية الأساسية . وتشمل هذه المجموعة عمليات الصيانة والتشغيل والبحوث والعلاقات العامة والحسابات والمشتريات والمخازن والأفراد .. الخ . وهذه الوظائف توجد بالفنادق كما توجد بغيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى . ويوضح الشكل رقم (١/٢) الخريطة التنظيمية لأحد الفنادق الكبرى موضحاً بها كل من مجموعتى الوظائف الأساسية للفندق ، وهما الوظائف الفنية أو الفندقية ، والوظائف المساعدة أو الإدارية .



ويمكن تقسيم مجموعة الوظائف الفندقية إلى ثلاثة مجالات رئيسية هي الغرف والأدوار ، الأطعمة والمشروبات ، الخدمات والتسهيلات . وتتناول كل مجال من هذه المجالات على حدة ، مع بيان أهم التماذج المستخدمة في كل مجال منها على النحو التالى :

**أولاً : الغرف والأدوار :**

وبشكل عام يشمل هذا المجال وظائف الحجز والاستقبال وخدمات التليفون والبريد والتلكس وخدمات الأدوار وأمانات النزلاء والأمن . وعلى سبيل المثال - لا الحصر - فإن من أهم الوظائف التى تقع في هذا المجال مايلى :

- إتمام عمليات حجز غرف الفندق مقدماً للأفراد والوفود سواء عن طريق التليفون أو البريد أو التلغراف . ويقوم بإثبات ذلك الحجز في سجل خاص لهذا الغرض « سجل الحجز » . ويوضح في هذا السجل كل البيانات المتعلقة بطالب الحجز مثل اسم الشخص طالب الحجز ، نوع الغرفة المطلوبة ومواصفاتها ، عدد الأفراد القادمين ، تاريخ الوصول المنتظر ( تاريخ بدء الحجز ) ، مدة الإقامة المتوقعة ، شروط الإقامة المطلوبة ( بالانفطار ، كاملة ، مبيت فقط ) ، الوسيلة التى تم بها الحجز ( تليفونيا ، بالبريد ، تلغرافياً ) ، علاقة النزيل بالفندق ( نزيل لأول مرة ، نزيل سابق ) ، أى ملاحظات أخرى ، كما هو موضح بال نموذج رقم ( ٢ / ١ ) . وبعد إثبات الحجز يقوم القسم بإبلاغ الأقسام المختصة بذلك لعمل الترتيبات اللازمة ، وخاصة في حالة الوفود أو الأفواج والتى يستلزم استقبالها عمل ترتيبات معينة مسبقة .

- عند وصول النزلاء يتولى القسم استقبالهم ان كان قد سبق لهم الحجز . أما في حالة النزلاء القادمين دون سابق حجز فإن موظف قسم الاستقبال يقوم بالرجوع إلى « لوحة الغرف » الموجودة بمكتب الاستقبال . وهذه اللوحة هي خريطة لجميع غرف الفندق بحسب ترتيبها بالأرقام والمواقع على الطبيعة داخل الفندق . وتظهر هذه الخريطة الغرف الحالية والغرف المشغولة في كل دور من أدوار الفندق ، شاغل الغرفة ، تجهيزات الغرفة ، تاريخ شغل الغرفة ، التاريخ المتوقع لإخلائها . وفي ضوء بيانات تلك اللوحة يستطيع أن يقرر إذا ماكان هناك أماكن إقامة خالية ، ومن عدمه . وسواء كان النزيل قد سبق له الحجز ، أو لم يسبق له الحجز ولكن يوجد له حجز



للإقامة ، فإن النزيل يقوم بإستيفاء بيانات بطاقة التسجيل . وبطاقة التسجيل هي البطاقة التى توضح كل المعلومات عن النزيل كما هو موضح بالتمودج رقم ( ٢ / ٢ ) . وبعد تحقق موظف بالاستقبال من صحة وسلامة البيانات التى قام النزيل بإثباتها يوقع الموظف على البطاقة ، ويحدد للنزيل على البطاقة من أعلى رقم الغرفة المخصصة له .

- من واقع بطاقات النزلاء يقوم قسم الاستقبال يومياً بإعداد كشف باسماء النازلين فى الفندق . وتطلب هذا الكشف جهات الأمن الداخلية بالبلاد لأغراض المتابعة والتحقيق من شخصيات الأفراد القادمين إلى البلاد . وفى جمهورية مصر العربية فإنه للدواعى الأمن تنص المادة رقم (٢٨) من القانون رقم (٣٧١) لسنة ١٩٨٥ م على ( إلزام كل محل من المحلات العامة التى تستخدم كفنادق أو بنسيونات أو غرف مفروشة لإيواء الجمهور أن تمسك دفترًا مطابقاً للنموذج الذى تعده وزارة الداخلية ) .

وفى المملكة العربية السعودية نصت المادة (١٤) من اللائحة التنفيذية لنظام الفنادق على أن ( تلتزم كافة الفنادق بامساك السجلات والبطاقات الخاصة بالاشتراك مع وزارة الداخلية ) . ويوضح التمودج رقم ( ٣ / ٢ ) كشف أسماء النازلين فى الفندق .

- يقوم قسم الاستقبال من واقع بطاقات النزلاء باستيفاء بطاقة إشعار وصول نزيل . وترسل صور من هذه البطاقة إلى كافة الأقسام التى يحتمل أن يتعامل معها النزيل مثل المطعم والكافتريا والمخسلة والجراج والأمانات وصورة إلى الحسابات . وتحتوى البطاقة على البيانات التى تم تلك الأقسام فقط . وبالتالي فإن بيانات مثل رقم جواز السفر أو تاريخ الميلاد أو رقم تأشيرة الدخول وماشابه ذلك من بيانات لا تظهر بهذه البطاقة كما هو موضح بالتمودج رقم ( ٢ / ٤ ) .

- ويتولى هذا القطاع أيضاً مهمة استلام بريد النزلاء والتلكس والتلغرافات الواردة إليهم وتوزيعها عليهم . كما يساعدهم فى إتمام إتصالاتهم وخاصة تلك الاتصالات الخارجية عن طريق تلقى وإرسال ما يرغبون فى إرساله من خطابات أو تلغرافات أو تلكس للخارج . ويدخل فى مجال دائرة الاتصالات أيضاً تلقى ما قد يرد للنزلاء من رسائل شفوية أو تليفونية ، وإبلاغهم بها فور عودتهم . ويستخدم لهذا الغرض نموذج

## نموذج رقم ( ٢ / ٢ )

فندق \_\_\_\_\_ تاريخ \_\_\_\_\_

بطاقة تسجيل نزيل

رقم الغرفة      عدد الأفراد      سعر الليلة      شروط الإقامة المطلوبة  
 (      )      (      )      (      ريال      )      (      )  
 (      )      بالإنفطار  
 (      )      كاملة

الاسم بالكامل ( رباعي ) : \_\_\_\_\_

العنوان الدائم : \_\_\_\_\_

عدد أيام الإقامة : \_\_\_\_\_

اسم الكفيل وجواريته : \_\_\_\_\_

تاريخ المغادرة : \_\_\_\_\_

سبب الزيارة : \_\_\_\_\_

وسيلة الدفع : \_\_\_\_\_

المهنة : \_\_\_\_\_ الجنسية : \_\_\_\_\_

رقم جواز السفر : \_\_\_\_\_

مكان وتاريخ الإصدار : \_\_\_\_\_

تاريخ وحمل الميلاد : \_\_\_\_\_

رقم التأشيرة ومكان الإصدار : \_\_\_\_\_

تاريخ إصدار التأشيرة : \_\_\_\_\_

تاريخ انتهاء التأشيرة : \_\_\_\_\_

الديانة : \_\_\_\_\_ تاريخ القيد للملكة : \_\_\_\_\_

قادم من : \_\_\_\_\_ مغادر إلى : \_\_\_\_\_

قادم بواسطة : \_\_\_\_\_ مغادر بواسطة : \_\_\_\_\_

توقيع النزيل : ( \_\_\_\_\_ ) توقيع موظف الاستقبال : ( \_\_\_\_\_ )



نموذج رقم ( ٢ / ٤ )

فندق

بتاريخ

إشعار وصول نزيل

اسم النزيل :

عدد المرافقين : ( — ) كبار ( — ) أطفال

رقم الغرفة :

مدة الإقامة :

وسيلة الدفع : ( ) نقداً ( ) خطابات اعتماد ( ) وسائل أخرى

شروط الإقامة : ( ) مبيت فقط

( ) بالإفطار

( ) كاملة

توقيع موظف الاستقبال

( )



« رسالة خلال فترة غيابكم » كما موضح بالتمودج رقم ( ٥ / ٢ ) . كما يقوم القسم أيضاً باستخدام نموذج « أين تجلدى » لتسهيل عملية الاتصال بالنزيل في حالة عدم تواجده بغرفته كما هو موضح بالتمودج رقم ( ٦ / ٢ ) .

- ولا تقتصر الخدمات التي يقدمها هذا القطاع للنزلاء على ما تقدم ، وإنما يتولى قسم الأمانات توفير صناديق مانات للنزلاء ، لكي يحتفظوا فيها بما قد يكون في حوزتهم من أشياء ثمينة ، يخشون من ضياعها أو تركها في غرفهم . وتقدم الفنادق هذه الخدمة في الغالب الأعظم من الأحوال للنزلاء مجاناً . حيث تسلم من يرغب منهم مفتاحاً لصندوق الأمانات خلال فترة وجوده بالفندق .

- وكنوع من أنواع الرقابة فإن صندوق الأمانات يفتح بمفتاحين ، أحدهما الذى يحمله النزيل والآخر مع موظف الفندق . وعند رغبة النزيل في فتح الصندوق يقوم بالتوقيع في دفتر الأمانات لإثبات الساعة التى قام فيها النزيل بفتح الصندوق . ومن حق النزيل أن يفوض أحد أفراد أسرته أو مرافقيه في فتح الصندوق بشرط إثبات ذلك في بطاقة صندوق الأمانات التى يقوم بملء بياناتها عند رغبته في الحصول على هذه الخدمة . وقبل مغادرة النزيل الفندق يقوم بإعادة المفتاح ، ويثبت الموظف المختص ذلك . وتوقع على النزيل غرامة مالية في حالة فقد المفتاح حيث يلزم إستبدال المفتاح حفاظاً على سلامة من يستعمل الصندوق من بعده ، ويوضح التمودج رقم ( ٧ / ٢ ) بطاقة صندوق الأمانات .

نموذج رقم ( ٢ / ٥ )

فندق

بتاريخ

رسالة

خلال فترة غيابكم

إلى / ( اسم التزيل )

غرفة رقم /

اتصل بكم / قدم اليكم / ( اسم المتصل )

الساعة

يوم

ويطلب منكم :

( ) الاتصال به بالرقم ( )

( ) المرور عليه بالعنوان ( )

( ) سيعيد الاتصال الساعة ( )

( ) سيعيد المرور عليكم الساعة ( )

( ) سيعيد المرور عليكم يوم ( ) الساعة ( )

( ) لن يستطيع الاتصال مرة أخرى .

( ) لن يستطيع المرور مرة أخرى .

ملاحظات :

( ) حرر بمعرفة

## نموذج رقم ( ٢ / ٦ )

فندق \_\_\_\_\_ بتاريخ \_\_\_\_\_

ابن تجمدى

إذا تركت غرفتك لأى سبب من الأسباب وكنت تتوقع مكالمة تليفونية ، أو زيارة ضيف ، الرجاء ملء بيانات هذه الاستارة وتسليمها إلى مكتب الاستقبال .

الاسم : \_\_\_\_\_ رقم الغرفة : \_\_\_\_\_

يمكن أن تجمدى داخل الفندق فى :

- ( ) بهو الاستقبال
- ( ) المطعم
- ( ) الكافيريا
- ( ) حمام السباحة
- ( ) مكان آخر داخل الفندق ( )

أما كنت خارج الفندق :

( ) فأين سوف أعود حوالى الساعة ( ) قبل الظهر / بعد الظهر

تعليمات خاصة : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

توقيع النزيل

( )

\_\_\_\_\_

- ويقوم قسم الأمن التابع لهذا القطاع بتأمين سلامة الفندق والنزلاء ، وحمايتهم عن طريق مراقبة أبواب الفندق وخاصة أثناء الليل ، المرور على غرف النزلاء والتأكد من إغلاقها ، مراقبة الأفراد من غير نزلاء الفندق والتحقق منهم وسبب وجودهم - إذا ما ثار شك - العمل على توفير الهدوء والراحة للنزلاء ، مراقبة أبواب الفندق الخلفية المخصصة لدخول الموظفين والمستخدمين وخاصة في مواعيد انتهاء العمل ، مراقبة الالتزام بتقاليد البلد ونظم الفنادق المعمول بها .. الخ .

- عند انتهاء إقامة النزيل ومغادرته الفندق ، يتم استيفاء بيانات عدد أيام الإقامة وتاريخ المغادرة في بطاقة تسجيل النزيل . ومن وقع بيانات الوصول والمغادرة للنزلاء في سجل خاص لهذا الغرض « سجل الوصول والرحيل » . ويسجل في هذا السجل أسماء النزلاء الذين وصلوا إلى الفندق والذين غادروا الفندق ، أرقام الغرف ، عدد المراقبين لهم ، وإجمالي إيرادات الغرفة .

ويفيد هذا النموذج في إعداد بيان يومي عن عدد الغرف المشغولة بالفندق ، عدد النزلاء ، الدخول اليومي للفندق . ويمكن مطابقة هذا الدخول على إيرادات الغرف بدفتر أستاذ النزلاء - الذي سورد ذكره في موضع لاحق - كنوع من أنواع الرقابة على هذه الإيرادات يومياً . ويوضح النموذج رقم ( ٨/٢ ) صورة من سجل الوصول والرحيل .

### ثانياً : الأطعمة والمشروبات :

وتتولى هذا القطاع المسؤولية الكاملة عن كل ما يقدم بالفندق من أطعمة ومشروبات ، سواء كان ذلك مسؤولية توفيرها جاهزة من مصادر التوريد الخارجية ، كما هو الحال بالنسبة للمشروبات الغازية ، أو مسؤولية إعدادها وتجهيزها بمطابخ الفندق ، كما هو الحال بالنسبة للأطعمة ، أو مسؤولية تقديمها بعد الانتهاء من إعدادها وتجهيزها بالشكل المطلوب وفقاً لرغبات النزلاء .

وتقع هذه المسؤولية على عاتق ذلك القطاع ، سواء كان المطلوب توفير هذه الأطعمة والمشروبات لنزلاء الفندق بالغرف أو بالمطعم أو بالكافيتريا ، أو لغرف النزلاء الفندق والقادمين إليه في الحفلات أو المؤتمرات أو الندوات . بل وتمتد هذه المسؤولية لتوفير هذه

نموذج رقم ( ٢ / ٧ )

رقم الصندوق \_\_\_\_\_ فندق \_\_\_\_\_  
( بطاقة خاصة بصندوق الامانات )

التاريخ / /

الاسم الكامل : \_\_\_\_\_ اسم العائلة : \_\_\_\_\_  
رقم الغرفة : \_\_\_\_\_  
العنوان الدائم : \_\_\_\_\_  
المفوض بالتوقيع : ( ١ ) \_\_\_\_\_  
( ٢ ) \_\_\_\_\_

تدفع غرامة قفلها ( ) في حالة فقدان المفتاح

أعيد المفتاح / تاريخ المغادرة

توقيع أمين الصندوق

غوج رقم (۸/۲)

6.1

— 23 —

سَيَجْعَلُ الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ

[illegible]

الأطعمة والمشروبات خارج الفندق بناء على ما قد يتلقاه الفندق من طلبات خارجية لعدد معين من الوجبات بمواصفات معينة لعدد محدد من الأفراد في وقت ومكان محدد . أو باختصار كل ما يقدمه الفندق من أطعمه ومشروبات .

ولهذا يتبع ذلك القطاع تنظيميا :

- المطابخ .
- المطعم .
- الكافتريا .
- الحفلات .
- الطلبات الخارجية .

أى كل الوظائف التى يدخل فيها الطعام والشراب كأحد عناصرها الأساسية . ولهذا فإن مسئوليات ذلك القطاع من الفندق بشكل عام تتمثل فى :

- إعداد قوائم المشتريات اللازمة للفندق من مأكولات ومشروبات باختلاف أنواعها ومكوناتها .
- إعداد قوائم الأطعمة والمشروبات من حيث مكوناتها الفنية .
- الاشراف على عملية استلام الأصناف المشتراه من أطعمة ومشروبات والتأكد من سلامتها وصلاحياتها .
- التأكد من سلامة عمليات الطهى والإعداد من الناحية الفنية ونظافتها .
- التأكد من سلامة ونظافة الأفراد العاملين فى هذا القطاع ووجود الشهادات اللازمة التى تثبت خلوهم من الأمراض .
- الإشراف على عملية تنظيم وترتيب وعرض موائد وأصناف الطعام والشراب المقدم .
- الاشراف على عملية صرف الأطعمة من المطابخ سواء للنزلاء أو للغير .
- عمل الترتيبات اللازمة بالنسبة للbuffets المفتوحة التى تخصص لها بعض الفنادق يوما من كل أسبوع « البوفيه المفتوح » وتحديد الأصناف التى تقدم فى هذا اليوم .
- التأكد من نظافة الأماكن المعدة لتناول الأطعمة وحالة كل الأدوات المستخدمة من أطباق وأدوات سفرة وأنها فى أحسن حالة لما يعكسه ذلك من انطباعات على نزلاء الفندق .

- فحص ودراسة كل مايرد إليه بخصوص شكاوى من الأطعمة أو المشروبات واتخاذ  
مايلزم بشأنها من إجراءات على وجه السرعة بما يضمن عدم تكرارها .  
- إستلام البونات اللازمة كمستند صرف فى حالة صرف أى أصناف من المطابخ .

فالأطعمة والمشروبات التى تقدم للنزلاء سواء فى غرفهم أو فى المطعم أو فى الكافتريا  
تم على طلب يسجل فى نموذج خاص لهذا الغرض « يون » . فإذا ماكان الطعام سيقدم  
للنزيل بالغرفة ، فإن النموذج المستخدم هو « يون صرف طعام بالغرف » . وإذا كان  
بالمطعم ، فإن النموذج المستخدم هو « يون صرف طعام بالمطعم » وهكذا . وفى كل  
الأحوال فإن « يون » يوضح به اسم النزيل ورقم غرفته ، ثم بيان بمفردات الأصناف  
التي قدمت إليه بالتفصيل وأسعارها . ويظهر اليون إجمالى المستحق على النزيل ، ويوقع  
النزيل على اليون بما يفيد صحة المبالغ ، كمستند للقيد كما سيرد ذكره . ويظهر اليون كما  
هو موضح بالنموذج رقم ( ٩/٢ ) .

هذا ومن البديهي أن الأطعمة والمشروبات التي تقدم لغير نزلاء الفندق ، وهم الأفراد  
الوافدين على الفندق لتناول الأطعمة أو المشروبات فقط ثم الانصراف ، يلزم أن يتم  
سدادها نقدا قبل مغادرة المائدة .

ومن الجدير بالذكر هنا أن أنظمة الرقابة الداخلية فى هذا القطاع ، تحظى بعناية بالغة  
وتراجع من حين إلى آخر للتأكد من سلامتها واحكامها وفعاليتها . وكذا يخضع  
العاملون فى هذا المجال للرقابة غير المباشرة ، ويستبعد فوراً من هذا المجال كل ماقد يثار  
حوله شبهة شك أو تواطؤ أو تلاعب .

بل أن المتعاملين أيضاً مع الفندق فى مجال الأطعمة والمشروبات قد يخضعون لرقابة  
دون أن يشعروا بذلك . فقد يحدث فى بعض الأحوال أن يرد إلى الفندق أفراد فى  
مواعيد الغداء أو العشاء - مثلاً - ويطلبون بعد الإنتهاء من تناول طعامهم إضافه قيمة  
اليون إلى حسابهم باعتبارهم نزلاء بالفندق ، بعد ذكر أرقام وهمية لغرفهم .

وقد أظهرت الدراسة الميدانية أنه على الرغم من أن هذه الحالات نادرة الحدوث ،  
فإنها تقع من بعض الأفراد ضعاف النفوس . ولهذا فإنه إذا ماثل فى نفس المسئول عن  
المطعم شك حول أحد الأفراد ، فإنه يقوم فى فترة لا تتجاوز دقائق معدودة - وبهذه تامة



وبدون اشعار الشخص محل الشك - بالرجوع إلى رجال أمن الفندق ومكتب الاستقبال بهدف التحقق من شخصية ذلك الشخص ورقم الغرفة التي ذكرها .

ولتجنب مثل هذه المشكلة ، تقوم بعض الفنادق بإصدار بطاقات خاصة للنزلاء لاستخدامها في طلب الأطعمة والمشروبات . وتسترد إدارة الفندق هذه البطاقة عند انتهاء إقامة النزيل ومغادرته الفندق .

### نموذج رقم ( ٩/٢ )

فندق \_\_\_\_\_ تاريخ \_\_\_\_\_  
بون صالة الطعام

اسم النزيل : \_\_\_\_\_  
رقم الغرفة : \_\_\_\_\_  
رقم المائدة : \_\_\_\_\_  
رقم الجرسون : \_\_\_\_\_

الكمية	اليان	السعر	القيمة
--------	-------	-------	--------

### الاجمالى

توقيع الجرسون	توقيع النزيل
( )	( )

وعموماً فإن مثل هذه الإجراءات الرقابية وغيرها لابد من أخذها فى الاعتبار والاهتمام بها فى هذا القطاع من النشاط الفندقى على وجه الخصوص ، نظراً لأن الأطعمة والمشروبات تعد من أكثر المجالات عرضه لإحتمالات الغش أو التلاعب . وسوف نتناول فى موضع لاحق أساليب أحكام الرقابة على نشاط ذلك القطاع وتكلفة الوجبات الغذائية بنوع من التفصيل ، نظراً لتأثير أداء ذلك النشاط المباشر على إيرادات الفندق وبيحته .

### ثالثاً : خدمات النزلاء والتسهيلات :

ويعتبر هذا المجال من أهم مجالات الخدمة الفندقية ، ولا تقل خدماته فى الأهمية عن خدمات المبيت والطعام والشراب . بل أن نسبة الاشغال بالفندق تتأثر إلى حد كبير بمدى نوعية وكفاءة الخدمات التى تقدم فى هذا المجال للنزلاء والتى تميز فندقاً عن آخر .

وعلى سبيل المثال - لا الحصر - فإن قسم خدمات وطلبات النزلاء يقم للنزلاء خدماته فى المجالات التالية :

- أعمال السكرتارية والنسخ وتصوير المستندات والترجمة . وتعتبر هذه الخدمات ذات أهمية خاصة وعالية بالنسبة للوفود ورجال الأعمال خلال مدة اقامتهم بالفندق .

- أعمال حجز تذكرة السفر وإستبدال العملات من فرع المصرف بالفندق ، والاتصال بالوكالات السياحية ، وإرشاد النزلاء إلى مناطق الآثار والمتاحف ، والإحتفاظ بمواعيد قيام ووصول القطارات والطائرات ووسائل النقل الأخرى .

- الاشراف على نظافة الغرف وتوفير كل مستلزماتها من أغطية ومفارش ، وأى لوازم أخرى إضافية قد يطلبها النزىل . والتأكد من أن التلاجة الصغيرة بداخل غرفة النزىل مستكملة دائماً لكل ماقد يحتاج إليه النزىل . ويستخدم لهذا الغرض النموذج رقم ( ١٠/٢ ) .

- يرحب هذا القسم بالنزلاء فور وصولهم إلى غرفهم ويعمل على توفير كافة وسائل الراحة لهم ويزودهم بالبطاقات اللازمة لذلك لإستخدامها بحسب رغباتهم كما موضح بالنموذج رقم ( ٢١/٢ ) .

- يتأكد من تزويد النزلاء لقائمة ببرنامج الفيديو الخاصة بالفندق لضمان إستمتاعهم بأوقاتهم داخل الغرف ، لمن يرغب في ذلك كما موضح بالملحوظ رقم ( ١٢/٢ ) .
- يتولى قسم الفسيل والكى والتنظيف مهامه فى مساعدة وخدمة النزلاء فى هذا المجال ، حيث يزود النزيل بقائمة غسيل وكى وتنظيف موضح بها القواعد والأسعار . ويقوم بأداء هذه الخدمات لمن يرغب من النزلاء بعد إستيفاء بيانات هذه القائمة كما موضح بالملحوظ رقم ( ١٣/٢ ) .
- يتولى مهمة استئجار سيارات للنزلاء الراغبين فى ذلك ، كما يتولى مسئولية المحافظة على سياراتهم فى جراج الفندق وتنظيفها إذا ما رغب النزيل فى ذلك .
- يوفر للنزلاء وسائل التسلية والترفيه المختلفة ويشرف على حمام السباحة ، وكنائن تغيير الملابس ، وحمامات البخار ( السونا ) ، وصالات الألعاب الرياضية ، والملاعب من تنس، وتنس طاولة ، وسكواش وبولنج وغيرها .

## نموذج رقم ( ١٠ / ٢ )

## فندق

## الثلاجة الصغيرة

## MINI FRIDGE TARIFF

ريال S.R.

Pepsi Cola	7	٧	بيبسى كولا
Teem Lemonade	7	٧	تيم ليمون
Merinda Orange	7	٧	ميرندا برتقال
Orange Juice	6	٦	عصير برتقال
Pineapple Juice	6	٦	عصير أناناس
Tomato Juice	6	٦	عصير طماطم
White Grape Juice	6	٦	عصير عنب أبيض
Red Grape Juice	6	٦	عصير عنب أحمر
Apple Juice	7	٧	عصير تفاح
Amstel Beer	7	٧	بيره مستل
Moussy Beer	7	٧	بيرة موسى
Nissah Water	4	٤	ماء نساخ
Perrier Water	8	٨	ماء بيريه
Pistachio Nuts	6	٦	مكسرات بستاشو
Mixed Nuts	6	٦	مكسرات مخلوطة

## ضيوفنا العزيز

نرجو إيضاح البنود التي استهلكتها اليوم و ملء النموذج التالى فى اليوم الأخير  
الذى تمضيته معنا - نرجو تقديم هذه البطاقة للمحاسب عند المغادرة .

*G.M.s Complementary Card for Room Service*

*With* نرجب بكم  
*Our best wishes*  
*for an enjoyable stay* ونتمنى لكم اقامة ممتعة

الرجاء عدم  
الازعاج

**Donot  
disturb**

الرجاء تنظيف الغرفة

**Please clean  
room**

الرجاء وضع بطاقة مسح

الأحذية في حذائك

ترك الأحذية في الغرفة

سقوم ساعى الغرفة

بتنظيفها أثناء غيابك

الرجاء تنظيف

حذائى

**Please Clean  
my shoes**

فندق

# IN HOUSE

VIDEO PROGRAMME

برنامج  
الفيديو بالفندق

CHANNEL 1

NEWS IN ARABIC

CHANNEL 2

NEWS IN ENGLISH

NEWS IN FRENCH

VIDEO - TWENTY-FOUR HOURS

PROGRAMMES WILL BE CHANGED

EVERY 2 HOURS

القناة الأولى

الانوار العربية

القناة الثانية

الانوار الإنجليزية

الانوار الفرنسية

الفيديو لمدة ٢٤ ساعة

البرامج سوف تتغير كل ساعتين

TITLE OF FILMS

عنوان الأفلام

القناة الأولى

القناة الثانية

TIME	CHANNEL 1 القناة الأولى	CHANNEL 2 القناة الثانية	القناة رقم ٤	الوقت
14.00				١٤. -
16.00				١٦. -
18.00				١٨. -
20.00				٢٠. -
22.00				٢٢. -
24.00				٢٤. -
2.00				٢. -
4.00				٤. -
6.00				٦. -
8.00				٨. -
10.00				١٠. -
12.00				١٢. -

نموذج رقم ( ١٢/٢ )

غودج رقم ( ١٣ / ٢ )

<p>فندق _____ بتاريخ _____</p> <p>قائمة غسيل وكى وتنظيف</p>				
<p>اسم النزيل : _____</p>				
<p>رقم الغرفة : _____</p>				
<p>التوقيع : _____</p>				
<p>* الرجاء الفصل بين الملابس التى يلزمها غسيل فقط وبين الملابس التى يلزمها تنظيف وكى .</p>				
<p>* الملابس التى تسلم قبل التاسعة صباحاً ترد فى نفس اليوم ، والتى تسلم بعد التاسعة صباحاً ترد فى اليوم التالى .</p>				
<p>* اترك الملابس مع مسئول الغرفة أو اتصل بالرقم الداخلى ( _____ )</p>				
<p>* الفندق غير مسئول عن انكماش الملابس ، فى حالة اتلافها .</p>				
<p>* الرجاء تدوين الكمية من كل صنف فى العمود الواقع بالجهة اليسرى .</p>				
القيمة	الحـصـر			ملاحظات
	غسيل	وكى	تنظيف	
	xx	xx	xx	_____
	xx	xx	xx	_____
	xx	xx	xx	_____
	xx	xx	xx	_____
	xx	xx	xx	_____
	xx	xx	xx	_____
الإجمالي				

- يوفر للنزلاء خدمات أخرى مختلفة عن طريق الإشراف على الصيدلية ، صالونات التجميل والحلاقة ، العيادة الطبية ، محل بيع الزهور والهدايا والملابس والصحف والمجلات ، كما يهتم بالمسجد لأداء فروض الصلاة في مواعيدها .

- يتولى الإبلاغ عن أى أعطال أو تلفيات بالرفقة للأرقام المختصة لإتمام إصلاحها على وجه السرعة ، أو إتخاذ ما يلزم نحو استبدال غرفة النزيل في حالة عدم إمكان إصلاح العطل في الوقت المناسب .

- يقوم بإعداد تقرير يومي عن الغرف الخالية والغرف المشغولة التي تمت نظافتها ، ويغيد ذلك التقرير في أغراض الرقابة على الغرف حيث لابد وأن تتطابق بيانات الغرف التي تم تنظيفها مع بيانات الغرف المشغولة في المكتب الأمامي .

- وعلاوة على ماتقدم ، ففى معظم الفنادق يتولى هذا القطاع مسؤولية تقديم بعض خدمات للفندق بجانب خدماته للنزلاء مثل تولى مسؤولية غسيل وكي وتنظيف أغطية ولوازم الغرف والاحتفاظ بالملابس الرسمية لموظفى الفندق وعماله . وعموماً فإنه فى كل الأحوال فإن الخدمات التي تؤدي للعميل قد تكون خدمات مجانية أو قد تكون خدمات بمقابل .

وتحدد إدارة الفندق في ضوء سياستها وفلسفتها الخدمات المجانية والخدمات بمقابل . وفى حالة ما إذا كانت الخدمات المؤداة بمقابل فإن أسعارها يلزم أن تكون معلنة ويخطر بها النزيل مقدماً قبل تقديمها له . وإذا ما رغب العميل فى الحصول على خدمة بمقابل فإنه يقوم بعد تقديم الخدمة له بالتوقيع على أشعار قيد مصروف . ويوضح بهذا الاشعار نوع الخدمة التي قدمت للنزيل ومبلغها كما هو موضح بالموذج رقم ( ١٤/٢ ) .

كما يحصل النزيل على إيصال سداد عن أى مبالغ نقدية يقوم بسدادها للفندق خلال فترة وجوده عما قدم له من خدمات أو أى دفعات نقدية قام بسدادها تحت حسابه كما هو موضح بالموذج رقم ( ١٥/٢ ) .



نموذج رقم ( ١٤/٢ )

فندق \_\_\_\_\_ رقم الاشعار : \_\_\_\_\_

اشعار قيد مصروف

\_\_\_\_\_ اسم النزيل : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ رقم الغرفة : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ بيان الخدمة المقدمة : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ المبلغ ( — ) بالأرقام ( \_\_\_\_\_ ) بالحروف

\_\_\_\_\_ التاريخ : \_\_\_\_\_

توقيع النزيل

توقيع المسئول

( \_\_\_\_\_ )

( \_\_\_\_\_ )

نموذج رقم ( ١٥/٢ )

فندق \_\_\_\_\_ رقم الإيصال : \_\_\_\_\_

إيصال سداد نقدية

اسم التزيل : \_\_\_\_\_

رقم الغرفة : \_\_\_\_\_

المبلغ المسدد : ( \_\_\_\_\_ ) بالأرقام ( \_\_\_\_\_ ) بالحروف

بيان المبلغ المسدد : \_\_\_\_\_

التاريخ : \_\_\_\_\_

توقيع المسئول

( \_\_\_\_\_ )

## ملخص الفصل الأول :

تفرز الاختلافات في درجات الفنادق ومهامها ، إختلافات في نوعية ودرجة كفاءة خدماتها الفندقية . على الرغم من تلك الاختلافات فإن أى فندق يقض النظر عن درجته أو فئته يؤدي في النهاية مجموعتين من الوظائف . المجموعة الأولى هي الوظائف الفندقية - الفنية - التي تفرّد بها المؤسسات الفندقية وحدها دوس سائر الوحدات الاقتصادية الأخرى . المجموعة الثانية هي الوظائف الإدارية - المساعدة - التي توجد بالفنادق كما توجد بغيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى .

وبشكل عام من الممكن تقسيم الوظائف الفندقية إلى ثلاثة مجالات رئيسية هي :  
الغرف والأدوار ، الأطعمة والمشروبات ، خدمات وتسهيلات النزلاء . ويشمل المجال الأول خدمات الحجز واستقبال النزلاء ، وخدمات التليفون والبريد والتلفراف والتلكس ، وخدمات الأدوار ، وتلاحتفاظ بأمانات النزلاء ، وتوفير الأمن لهم خلال فترة وجودهم بالفندق .

ويشمل مجال الأطعمة والمشروبات المسؤولية الكاملة عن كل ما يقدمه الفندق من أطعمة ومشروبات سواء من حيث توفيرها من مصادر خارجية أو إعدادها بالفندق ، ومسؤولية تقديمها للنزلاء سواء بالغرف أو بالمطعم أو بالكافتريا ، أو لغير النزلاء في الحفلات أو المؤتمرات أو الندوات . بل وتعتمد خدماته إلى تلبية الطلبات « الخارجية » التي ترد للفندق من الخارج .

ويعتبر مجال خدمة النزلاء وتقديم كل التسهيلات الممكنة لهم من أهم مجالات الخدمة الفندقية ، التي لا تقل في أهميتها عن خدمات الإقامة والمأكل والمشرب . بل أن نسبة الاشغال بالفندق تتأثر إلى حد كبير بمدى نوعية وكفاءة الخدمات التي تقدم للنزلاء في هذه المجال والتي تميز فندقاً عن آخر . وقد يصعب تحديد تلك الخدمات على سبيل الحصر ، ولكنها تدور كلها في النهاية حول تقديم المساعدة والعون للنزيل في كل ما قد يحتاجه أثناء وجوده ، ومحاولة جعل فترة وجوده بالفندق فترة ذات ذكريات طيبة بما يجعل النزيل يفضل ذلك الفندق عن غيره في المرات القادمة لحضوره .

### أسئلة للمراجعة على الفصل الأول :

- اقرأ كل عبارة من العبارات التالية - ثم اكتب رأيك من كل منها بحسب ما إذا كانت ( صحيحة ) أو ( خاطئة ) :
- لا تفرز الاختلافات في درجات الفنادق وخدماتها اختلافات في نوعية وكفاءة الخدمات الفندقية المقدمة ..... ( )
  - إن وظائف أى فندق بغض النظر عن درجته أو فئته هى وظائف فنية ووظائف إدارية فقط ..... ( )
  - الوظائف الفندقية أى الفنية هى وظائف تشترك فيها مع المؤسسات الفندقية مع بعض الوحدات الأخرى ولا تختص بها الفنادق وحدها ..... ( )
  - لا بد وأن تشتمل وظائف أى فندق على خدمتى المبيت والأطعمة مهما كانت درجة الفندق أو فئته ..... ( )
  - سجل الحجز هو سجل يوضح كافة البيانات عن النزلاء الذين يرغبون في حجز الملاعب أو موائل الطعام الخاصة بالفندق مقدما ..... ( )
  - اللوحة المعدنية في المكتب الأمامى بالفندق توضح النزلاء الذين قاموا بسداد المستحق عليهم بالكامل والنزلاء الذين لم يسدوا ما عليهم للفندق بعد ..... ( )
  - كشف النزلاء هو كشف يتم إعداده يومياً وقد تطلب جهات الأمن الاطلاع على هذا الكشف لأغراضها الأمنية ..... ( )
  - ترسل صور من بطاقة « إشعار وصول نزيل » إلى جميع أقسام الفندق التى يحتمل أن يتعامل معها النزيل ..... ( )
  - يظهر بطاقة « إشعار وصول نزيل » كافة البيانات الخاصة بالنزيل مثل تاريخ الميلاد ، ورقم جواز السفر ، ورقم تأشيرة الدخول ..... ( )

- ليس من مهمة المكتب الأمامى أن يتلقى رسائل للنزول في فترة عدم تواجده بالفندق على إعتبار أن ذلك أمر شخصي خاص بالنزول ..... ( )
- يقوم قسم الأمن بتأمين سلامة الفندق ولهذا يقوم القسم بعملية تفتيش ذاتي لكل النزلاء لحظة وصولهم للفندق ..... ( )
- قسم الأمن مسئول فقط عن أمن الفندق ولا يدخل في اختصاصاته مراقبة الالتزام بتقاليد البلاد ونظم الفنادق المعمول بها ..... ( )
- تنفيذ بيانات « سجل الوصول والرحيل » في علمية الرقابة على إفرادات الفندق يومياً ..... ( )
- الفندق مسئول فقط عن الأطعمة والمشروبات التي يقدمها للنزلاء فقط وغير مسئول عما يقدمه لغير النزلاء ..... ( )
- مسؤولية التأكد من السلامة الصحية والحلو من الأمراض بالنسبة للأفراد العاملين بمطابخ الفندق تقع على عاتق أجهزة الرقابة الخارجية وليس على عاتق إدارة الفندق ..... ( )
- تغطي أنظمة الرقابة الداخلية في قطاع الأطعمة والمشروبات باهتمام كبير نظراً لأنها من أكثر مجالات النشاط الفندق عرضة للمسقة أو التلاعب ..... ( )
- تقدم الفنادق خدمات الغسيل والكي والتنظيف للنزلاء ولكنها غير مسئولة عن فقد هذه الملابس أو تلفها ولا تدفع تعويضات في هذه الأحوال باعتبارها خدمة للنزلاء ..... ( )



## الفصل الثاني

### الأنشطة والوظائف الإدارية ( المساعدة )

تشمل مجموعة الوظائف الإدارية تلك الأنشطة المساعدة أو المعاونة واللازمة لقيام الفندق بوظائفه الفندقية الأساسية الفنية السابق الإشارة لها . تلك الوظائف أو الأنشطة الإدارية وإن كانت حقاً توجد بالفنادق كما تتواجد بغيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى ، ولكنها تتسم في الفنادق بالصيغة الفندقية ، فهي في النهاية وظائف خدمية أو مساعدة فندقية .

وكما هو موضح بالخريطة التنظيمية ( شكل رقم ١/٢ ) فإن مجموعة الوظائف الإدارية أو المعاونة بالفندق من الممكن أن تنقسم إلى ثلاثة مجالات رئيسية هي : التشغيل والصيانة ، والنواحي المالية والإدارية ، والتسويق والعلاقات العامة . ولعله من المفيد هنا الإشارة إلى أن الهياكل التنظيمية للفنادق في الواقع العلمي قد تختلف إلى حد ما عما هو وارد بالهيكل السابق ، في ضوء ظروف كل فندق ودرجته وموقعه وما إلى ذلك من اعتبارات . ولكن يبقى في النهاية أن ذلك الإطار العام لن يختلف من حيث خطوطه العريضة أو المجموعتين الأساسيتين للوظائف التي يشملها ، الفنية والإدارية .

وفيما يلي نتناول كل مجال من هذه المجالات الثلاثة من الوظائف المساعدة أو المعاونة على حدة على النحو التالي :

#### أولاً : التشغيل والصيانة :

وعادة ما ينقسم التشغيل في ذلك المجال إلى ثلاثة مجالات فرعية هي الصيانة والطاقة والنظافة . ويتولى رئيس قسم الصيانة مهمة صيانة مباني ومعدات وتجهيزات الفندق من

الداخل والخارج للاحتفاظ بالمظهر العام للفندق في حالة ممتازة دائماً ، لما لذلك المظهر العام من أهمية وتأثير على عمليات جذب النزلاء وصورة الفندق العامة . ويدخل في نطاق الصيانة الكشف الدورى لإصلاح مايلزم إصلاحه داخلياً ، إذا ما أمكن ذلك ، أو الاتصال بمجتهات الاختصاص الخارجية ما لا يمكن إصلاحه داخلياً بواسطة الفندق .

وتشمل عمليات الصيانة والإصلاح داخل الفندق جميع أقسامه وإداراته كإلغاعات والصالونات مثل : قاعة الاستقبال والإجتماعات والمؤتمرات والحفلات ، مكاتب الإدارة والإستقبال والدرج ، المطابخ والمطاعم والكافيريا ، وبالتأكيد غرف النزلاء والأجنحة ، للتأكد من أن كل الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة في هذه المناطق في حالة ممتازة . وبالإضافة إلى كل ماتقدم فإن عمليات الصيانة تشمل الأرضيات والسجاد في جميع مواقع الفندق المختلفة للإحتفاظ بها في أحسن حالاتها أو استبدال مايلزم إستبداله .

ويتولى رئيس قسم الطاقة كل ماتصل بالإضاءة والقوى الكهربائية والحركة وأجهزة التكييف والمصاعد . وعمليات الإضاءة في الفندق هي مجال هام نظراً لتنوع واختلاف أشكال وأنواع الإضاءة بالفندق ، واستخدام وسائل الإضاءة المباشرة وغير المباشرة ، وأهمية ضبط ورقابة وسائل التحكم الآلى في تلك الإضاءة وبالذات في المؤتمرات والندوات والحفلات والتي تلعب فيها هذه الوسائل أدية دوراً هاماً .

ونظراً لضخامة مصادر القوى الكهربائية المستخدمة بالفندق فإن مصادر تلك القوى الكهربائية لابد وأن تكون تحت نظام هندسى محكم للإدارة يضمن انتظامها ، مع وجود بدائل فورية جاهزة في حالات انقطاع التيار الكهربائى . إذ أن انقطاع التيار الكهربائى عن الفندق مع عدم وجود بدائل فورية وسريعة للإمداد يخلق مشاكل داخل الفندق في المطابخ وفي قائمة المؤتمرات والحفلات وغرف وأجنحة النزلاء وغيرها .

كما أن أجهزة التكييف والمصاعد نظراً لتعددتها وتنوع أشكالها وأحجامها داخل الفندق ، فإن الأمر يستلزم إخضاع تلك الأجهزة والوسائل لنظام محكم يضمن فاعلية اداؤها . وعلى سبيل المثال فى الفندق الواحد يوجد أكثر من مصعد للنزلاء ، مصاعد للعبث ، مصاعد للعمال ، مصاعد للأطعمة وهكذا . وتنتشر أجهزة التكييف داخل جميع مواقع الفندق . وعلى سبيل المثال ، فإنه لا يمكن تصور حدوث خلل أو عطل لمدة طويلة في جهاز التكييف المركزى في أوقات الشتاء أو الصيف الذى يمد غرف النزلاء



بدرجات الحرارة أو البرودة المطلوبة . فذلك الأمر من الممكن أن يترك انطباعات سيئة للغاية على نزلاء الفندق .

أما عمليات الاشراف والنظافة بالفندق فإنه نظراً لأهميتها الفائقة وإستمراريتها بمعدلات يومية عالية ، فإنه عادة مايجرى تقسيمها إلى اختصاصات بمناطق محددة . فهناك نظافة لغرف العملاء ومناطق خدماتهم ، نظافة لمداخل الفندق وما حولها ، نظافة للمناطق الإدارية بالفندق . ومن الملاحظ أن عمليات النظافة لا تتم في أوقات عشوائية ، وإنما يتم إختيار أوقاتها بعناية تامة بحيث لايشعر بها النزلاء أو القادمون للفندق . وعادة تتم في الساعات الأولى المبكرة من الصباح ، أو في أوقات ما بعد الظهر ، ما بين الساعة الثالثة الرابعة ، وهي الفترات التي تقل بها الحركة بالفندق .

ويلاحظ كذلك أن العاملين في مجال النظافة - وبالذات غرف النزلاء - يتم اختيارهم بعناية من حيث سيرتهم الذاتية وأمانتهم المتناهية . ويستبعد من هذا المجال فوراً أى عامل يثار حوله أى ونوع من الشكوك . بل أن إدارة الفندق كنوع من أنواع الرقابة الداخلية على هؤلاء العمال تصدر لهم تعليمات محددة صارمة بإخلاء ملاسهم من جميع متعلقاتهم الشخصية قبل دخول غرف النزلاء للقيام بعمليات النظافة ، ومن ثم فإن وجود أى مبالغ تقدية أو غيرها في حوزتهم أثناء قيامهم بأعمالهم ، يعرضهم للمساءلة الشديدة ، حتى وإن لم تتلق إدارة الفندق أى شكاوى عن مفقودات من النزلاء .

### ثانياً : التسويق والملاقات العامة :

ويشمل هذا المجال كافة الجهود التي يبذلها الفندق في سبيل جذب النزلاء والاحتفاظ بهم كعملاء للفندق ، يفضلونه دائماً عن غيره من الفنادق ويكون ذلك عن طريق جهود مكثفة لبناء صورة طيبة للفندق وخدماته في أذهان أولئك النزلاء . ومن ثم فإن هذا المجال يشمل العلاقات العامة والدعاية والإعلان وشكاوى ومقترحات النزلاء ، بالإضافة إلى البحوث اللازمة في هذا المجال والإحصائيات التي تساعد إدارة الفندق في تخطيط وزيادة إيراداته وتحسين صورته العامة وأدائه .

فالعلاقات العامة يبرز دورها بصفة خاصة في حالات الوفود والمؤتمرات والندوات التي تعقد بالفندق ، وكذا على مستوى الشخصيات الهامة التي ترد إلى الفندق كنزلاء . وتقدم إدارة العلاقات العامة كل الخدمات الممكنة لهم من ترحيب في الاستقبال ، وتوفير

وسائل النقل المناسبة لهم وتعريفهم بالمناطق الهامة والأثرية والتاريخية المحيطة بمنطقة الفندق ، ترتيب وتنظيم عملية الإتصال بهؤلاء النزلاء وبخاصة رؤساء الوفود أو المؤتمرات وما إلى ذلك .

ويقوم قسم شكاوى ومقترحات النزلاء بدراسة مايرد من مقترحات أو شكاوى من النزلاء أثناء فترة وجودهم بالفندق . الشكاوى للدراسة مسبباتها والعمل على إزالتها ومنع تكرار حدوثها مستقبلا ، إخطار الجهات المسؤولة داخل الفندق لتوقيع الجزاء المناسب ، فى حالة ما إذا كان هناك تقصير ، مع إبلاغ النزيل بما تم ، وتأكيده مناسب بعدم تكرار حدوث ذلك الأمر مستقبلا . أما المقترحات فإنها تدرس بعناية لتحديد مدى امكانية الاستفادة منها مستقبلا فى تحسين أداء الفندق والارتقاء بمستوى خدماته وبنفس درجة العناية التى تدرس بها شكاوى النزلاء . وفى الكثير من الفنادق يستخدم لهذا الغرض إستارة إستقصاء كما هو موضح بال نموذج رقم ( ١٦ / ٢ ) .

ويتولى قسم البحوث والإحصاء عمل الأبحاث اللازمة عن كل مايؤثر وما يتصل بنشاط الفندق وأدائه ، من ظروف داخلية أو خارجية وتقديم المقترحات المناسبة بشأنها لإدارة الفندق . وكذا يقوم بدراسة ما قد يحال إليه من إدارة الفندق ، من أمور تتصل بظروف المنافسة الخارجية بالسوق أو دراسة أثر ذلك .

كما يتولى هذا القسم أيضاً إعداد الإحصائيات اللازمة والهامة عن معدلات الاشغال بالفندق وإيرادات الفندق ومصروفاته من مصادرها المختلفة . ويختلف شكل هذه التقارير ومدتها الزمنية من فندق لآخر بحسب رغبات الإدارة ونوعية الإحصائيات التى ترغب فى الحصول عليها . وفى بعض الفنادق فإن هذه الإحصائيات تعد شهرياً أو أسبوعياً وفى بعض الأحوال يومياً . وفى كل الأحوال فإن هذه التقارير تعد فى كل شكل مقارن بمبيلاتها عن الفترة الماضية لأغراض تتبع اتجاهات سير نشاط الفندق .

### ثالثاً : الجهاز المالى والإدارى :

يعد نشاط هذا الجهاز من أهم أنشطة الأجهزة الفندقية المعاونة ، حيث تقع عليه مسؤولية ضبط وتنظيم ورقابة النواحي المالية والإدارية للفندق . وعادة مايضم هذا المجال وظائف الحسابات والمراجعة والمشتريات والمستودعات والأفراد . وفيما يتصل بالنواحي

المحاسبية لعمل هذا الجهاز فسوف نفرّد لما أجزاء قادمة من هذا الكتاب لتناولها بنوع من التفصيل .

ويتولى قسم شؤون العاملين « الموظفين والمستخدمين » كل ما يتصل بالعاملين بالفندق من حيث : إختيارهم ، تعيينهم ، تدريبهم ، نقلهم ، إجازاتهم ، علاواتهم ومكافآت ترك الخدمة ، وما إلى ذلك من وظائف تؤديها أقسام شؤون العاملين بأى وحدة إقتصادية أخرى .

ونظراً لأهمية وظيفة الشراء والتخزين والتي يتولى مسئوليتها أيضاً هذا القطاع ، فسوف نتناول هذه الوظيفة بنوع من التفصيل وذلك على النحو التالى :

نموذج رقم ( ١٦ / ٢ )

فصله .....

نحن نقدر زيارتك وراحتك

إننا نذكركم بالدايمة التي تنطبع في الأذهان  
هي ألا نهم لكم يوماً شيئاًأهلاً بكم... والجميع في خيركم...  
ونتمنى لكم إقامة طيبة وسفراً سعيداً..هناك طرف تصدع يجب أن نضع به هذا الخزنج مع إلمام به تلك الأسئلة  
(إن رغبت) دوننا رغبت في أن نعلم بجهدهم ما نأمله لأرض المستويات :

- البرسم : ..... عنوانك في بلدك : .....
- العرضه سلافهم للكلية : ☐ عمل ☐ إلمام ☐ زيارة
- لماذا أختيت فندقتنا بالزبان لننزل به : .....
- من أين حصلت على معلومات عن فندقتنا : .....
- فصل لدرجك أي يتكلم أو مدعيات عن خدماتنا : .....
- هل لدرجك أي مقترحات تساعدنا على الإبداعا ومسنى خدماتنا الله يكون أفضل : .....
- إذا تمكنت المظقة مرة أخرى هل تفضل النزول بفضتنا : ☐ نعم ☐ لا
- إذا كانت الإجابة لا - فما هي الأسباب : .....
- إذا كانت الإجابة نعم - فما هي الأسباب : .....

تاريخ : ..... مع تبيان اراءه العلاقات العامة

## الشراء والتخزين الفندقى

### طبيعة مخزون الفندق :

تتمسك طبيعة النشاط الفندقى على بنود المخزون السلعى بالفنادق ، وعلى طريقة الشراء والفحص ، وعلى أساليب التخزين . ومشتريات أى فندق يمكن تقسيمها بشكل عام إلى مجموعتين من المشتريات تمكسان الوظيفتين الأساسيتين للفندق وهما وظيفة المبيت ووظيفة الطعام والشراب .

فخدمات المبيت يلزم لأدائها شراء أثاثات وسجاجيد ومناشف وأغطية ومفارش وتليفزيونات وأجهزة تسجيل وما إلى ذلك . وخدمات الطعام والشراب يستلزم أدائها مؤن مختلفة من خضروات وفواكهة ولحوم وكل مايدخل فى إعداد الوجبات الغذائية ، بالإضافة إلى شراء أصناف أخرى متصلة بهذا المجال ، مثل أدوات المائدة من فضيات والأطباق وخلاله ، وكذلك المشروبات باختلاف أنواعها من غازية ومياه معدنية والتي تشتري جاهزة ، أو مكوناتها فى حالة المشروبات التى يتولى الفندق إعدادها كالعصائر والشاى والقهوة وغيرها .

وتعد بنود المشتريات من الأصناف السابقة هى ذاتها بنود الأصناف التى يجرى تخزينها والاحتفاظ بها لإمكان قيام الفندق بأداء وظائفه الفنية . إلا أنه يلاحظ أن أسلوب تخزين تلك الأصناف لايم بنفس الطريقة التى تم تقسيم تلك الأصناف بها لأغراض الشراء . فالخازن يجرى تقسيمها من حيث الفترة الزمنية التى يجرى خلالها سحب تلك الأصناف من المخازن . فالأغطية والمفارش والأجهزة الكهربائية والأثاثات وأدوات المائدة وبعض الأصناف الداخلة فى إعداد الوجبات الغذائية مثل الزيوت بأنواعها والسكر والدقيق .. الخ ، هذه الأصناف لايم السحب منها من المخازن يومياً . وإنما تطول فترات سحبها لتصل أحياناً إلى مرة كل عدة أسابيع ، كما هو الحال بالنسبة للزيوت مثلاً ، أو كل عدة شهور كما هو الحال بالنسبة للأغطية والمفارش وأدوات المائدة مثلاً ، وأحياناً ثالثة إلى مايقرب من السنة بالنسبة للأجهزة الكهربائية والأثاثات .

فى حين أن هناك أصنافاً أخرى يتم السحب منها بمعدلات تكاد تكون يومية مثل الخضروات واللحوم والفواكه وبعض الأصناف الداخلة فى إعداد الوجبات الغذائية . ومن الواضح أن معدلات السحب من هذه الأصناف تكون يومياً لأن هذه الأصناف بطبيعتها هى أصناف غير قابلة للتخزين ، تلف فى خلال فترة قصيرة للغاية ، أو على أحسن الفروض تفقد طعمها ونكهتها ولا يمكن تقديمها للنزلاء .

ولهذا فإن الأصناف التى تطول معدلات سحبها من المخازن ، وهى المجموعة الأولى ، غالباً ما يخصص لها مستودع بالفندق يطلق عليه المستودع العام أو مستودع الأصناف المستديمة . أما الأصناف سريعة التلف ذات معدلات الاستخدام اليومي ، وهى المجموعة الثانية ، فغالباً ما يتم إستلامها وتخزينها بمعرفة جهات الاستخدام مباشرة وهى المطابخ والمطاعم والكافتريا . والحكمة من ذلك هو ضمان توفير هذه الأصناف فوراً إستلامها للجهات المستخدمة فور ورودها من مصادر التوريد . إذ لا يتصور أن تمر أصناف كالفواكه أو الخضروات بعمليات إستلام وصرف بمعرفة أكثر من جهة واحدة داخل الفندق ، وأن يتم تبادلها بين أكثر من جهة وإن يتم استيفاء نماذج وتوقيعات وإعتمادات معينة فى كل مرة يتم فيها هذا التبادل . إذ يعنى ذلك وصول تلك الأصناف تالفة فى النهاية أو بعد الوقت المطلوبة فيه .

هذا ويلاحظ أنه بالنسبة للأصناف المستديمة ، فإن إجراءات الشراء والتخزين الخاصة بها تعتبر هى ذاتها نفس الإجراءات المتبعة فى الوحدات الاقتصادية الأخرى . وتشابه هذه الإجراءات ذاتها مع الإجراءات المتبعة فى شراء الأصناف قصيرة الأجل . غاية الأمر أن تلك الأصناف الأخيرة يتم شراؤها على فترات قصيرة للغاية - قد تكون يومية - ويتم تخزينها فى مستودعات غالباً ماتكون ملحقة بجهات الإستخدام . ونظراً لذلك التشابه فإن التركيز هنا سوف يكون على الأصناف قصيرة الأجل بإعتبارها الأصناف التى يتم بها القطاع الفندق فقط .

### شراء وتخزين الأصناف قصيرة الأجل :

يقصد بالأصناف قصيرة الأجل فى القطاع الفندق تلك الأصناف التى يجرى استخدامها بمعدلات سريعة للغاية ، وعلى فترات قصيرة قد تكون يومية ، وفى معظم الأحوال تكون هذه الأصناف سريعة وقابلة للتلف . ومن أمثلة تلك الأصناف :

الخضروات بكافة أنواعها ، الفواكه بكافة أنواعها ، اللحوم بكافة أنواعها ، الأصناف المختلفة في إعداد الوجبات الغذائية والتي هي بطبيعتها سريعة التلف ولا يمكن تخزينها لفترات طويلة .

ويتم النظام المحاسبي الفندق بعمل حصر وتسجيل لهذه الأصناف وفرض رقابة عليها في مراحل الشراء ، والإستلام ، والحفظ والصرف .

وفيما يلي نتناول كل مرحلة من هذه المراحل على حدة على النحو التالي :

### أولاً : مرحلة الشراء :

يقوم قسم المشتريات بالفندق بعمل إعلان عن فتح باب القيد في سجل الموردين . ويحدد في هذا الإعلان نوع الأصناف المطلوب توريدها للفندق ومواعيد توريدها والكميات التقريبية لها . يقوم قسم المشتريات بإعداد سجلات للموردين الذين يمكن لهم توريد هذه الأصناف وقت الحاجة لها . يثبت في هذه السجلات كافة البيانات عن هؤلاء الموردين ووسيلة الإتصال بهم ومدى كفاءتهم وأسعارهم التقريبية وما إلى ذلك . ويخصص في هذا السجل صفحة لكل مورد . ويوضح النموذج رقم (١٧/٢) صفحة من سجل الموردين .

يقوم الجهات التي بحاجة إلى أصناف معينة بطلب الأصناف اللازمة لها من قسم المشتريات بالفندق . وتحدد الجهات الطالبة الكميات المطلوبة في ضوء حجم الاستخدام الفعلي والمتوقع لهذه الأصناف والأرصدة الموجودة لديها من هذا الصنف - أن كان هناك أرصدة باقية - مع إضافة نسبة معينة كاحتياطي ، يجري تقديرها في ضوء خبرات القائمين على إعداد هذا التقدير ومعدلات الاستهلاك اليومية من هذا الصنف .

والجهات الطالبة لتلك الأصناف تتحدد في معظم الأحوال داخل الفندق بالمطابخ أو الكافيتريا والمطعم وكافيتريا أو مطعم حمام السباحة أن وجد . وتثبت في هذا الطلب الكميات المطلوبة من الصنف ومواصفاته بدقة ويعتمد هذا الطلب من الشخص المسئول بالجهة الطالبة والذي يملك حق اعتماد وتوقيع هذا الطلب ، كما هو موضح بالنموذج رقم ( ١٨/٢ ) . ويحضر هذا الطلب من أصل وعدة صور ، يرسل الأصل إلى قسم المشتريات ، صورة يحتفظ بها القسم الطالب ، صورة إلى الحسابات ، صورة إلى المخازن .

## نموذج رقم (١٧/٢)

فندق \_\_\_\_\_ مسلسل : ( \_\_\_\_\_ )

اسم المورد : \_\_\_\_\_

العنوان : \_\_\_\_\_ التليفون : \_\_\_\_\_  
بيان بالأصناف وأسعارها التقريبية التي يتعامل فيها المورد :

مسلسل	الصنف	الوحدة	السعر	ملاحظات حول الصنف
١	_____	كيلو	٢٥	ممتاز
٢	_____	دستة	٤٨	متوسط
٣	_____	كرتونة	١٣٥	جيد

شروط الدفع : \_\_\_\_\_ شروط التسليم : \_\_\_\_\_

ملاحظات حول المورد : \_\_\_\_\_

( تثبت هنا أى ملاحظات حول المورد من

واقع تجارب وخبرة تعامله مع الفندق .

توقيع المسؤول



نموذج رقم ( ١٨/٢ )

فندق

قسم

طلب شراء

رقم الطلب :

تاريخ الطلب :

القسم الطالب :

اسم المسؤول عن القسم :

الكمية المطلوبة	الوحدة	بيان الأصناف	موعد التسليم	مكان التسليم	ملاحظات
--------------------	--------	--------------	-----------------	-----------------	---------

توقيع المسؤول

( )

يتسلم قسم المشتريات بالفندق طلب الشراء ويقوم بمراجعة بياناته والتحقق من صحة التوقيع والاعتماد . ويقوم بفحص عدد من الأمور قبل استكمال إجراءات الشراء هي :

- الكمية الموجودة من الصنف المطلوب شراؤه - أن وجدت .
- معدلات إستهلاك ذلك الصنف في الفترات السابقة .
- الرجوع إلى سجلات الحجز والنزلاء لتقدير حجم الطلب المتوقع .
- أخذ أى تغيرات متوقعة في الحساب ( مؤتمر - حدث رياضي - وفود قادمة للفندق .. الخ ) .

والحكمة من أخذ هذه الأمور في الاعتبار ودراستها قبل البدء في إجراءات الشراء وهو محاولة تقدير الكميات المشتراة بوحدة أقرب ما تكون إلى حجم الاستخدام الفعلي لها مستقبلاً . إذ أن شراء كميات أكبر من الحاجة يعنى حدوث خسائر عالية للفندق ، نظراً لعدم قابلية هذه الأصناف للتخزين لمدة طويلة .

وهنا يلزم الإشارة إلى أن الإجراءات السابقة لا تتم بصفة يومية ، بفرض أن الجهة الطالبة في حاجة إلى هذا الصنف يومياً . وإنما توضح الجهة الطالبة حاجتها اليومية لهذه الأصناف لفترة قادمة مناسبة مرة واحدة . ويقوم قسم المشتريات بالاتفاق مع المورد على تسليم هذه الأصناف يومياً لمدة شهر مثلاً أو شهرين . وعموماً فإن أمر التوريد الصادر إلى المورد يحدد فيه بالتفصيل الكميات المطلوب توريدها و زمن التوريد يومياً . ومن الممكن أن يحدد في أمر التوريد كميات يومية مختلفة من الصنف الواحد وذلك بحسب إحتياجات الفندق اليومية المتوقعة من هذا الصنف . وعلى سبيل المثال ففي عطلات نهاية الأسبوع يرتفع عدد الوجبات المقدمة عنها في باقي أيام الأسبوع . وتختلف بالتالى كميات الإستخدام من هذه الأصناف في بعض الأيام عن غيرها .

وعموماً فإن قسم المشتريات يقوم بعد استلام طلبات الشراء بالرجوع إلى سجلات الموردين - السابق الإشارة إليها - لحصر مصادر التوريد التي يمكن الحصول منها على هذه الأصناف المطلوبة . وعن طريق هذه السجلات يمكن حصر مصادر التوريد وأسعارها وشروطها . ويفاضل قسم المشتريات بالفندق بين هذه المصادر لاختيار أفضلها .

ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة إلى أن عملية إختيار أفضل تلك المصادر لا يتحكم فيها عامل السعر فقط ، كما قد يتبادر - خطأ - إلى أذهان البعض . فعامل السعر وإن كان من العوامل الهامة جداً التي لا يمكن إنكار تأثيرها على إختيار وتحديد أفضل المصادر ، إلا أنها ليست العامل الوحيد أو المتحكم . فعلمية تقرير أفضل المصادر تتم في ضوء مجموعة من الإعتبارات ينظر لها على أنها « رابطة واحدة » ، من بينها سعر الأصناف المطلوب توريدها .

ويدخل في هذا النطاق جودة الأصناف المقدمة من المورد ، مدى التزامه بمواعيد التسليم ، شروط التسليم .. وكل هذه اعتبارات هامة للغاية - إلى جانب السعر - في تأمين الإحتياجات الفندقية . ومن ثم فإنه بعد المفاضلة بين المصادر المتاحة وإختيار أفضلها ، يقوم قسم المشتريات بإصدار أمر توريد إلى المصدر الذي استقر عليه الرأي بالكمية المطلوبة في المواعيد المطلوبة في الأماكن المحددة بالسعر المتفق عليه ، كما هو موضح بالتمودج رقم (١٩/٢) .

ويصدر أمر التوريد من أصل وعدد من الصور . الأصل يرسل إلى مصدر التوريد ، صورة تبقى بالمشتريات ، صورة ترسل إلى الجهة الطالبة : صورة ترسل إلى المخازن ، صورة إلى الحسابات ، صورة إلى لجنة الفحص والإستلام . ولا يقف دور قسم المشتريات عند حد إصدار أوامر التوريد ، وإنما يمتد ذلك الدور إلى متابعة أوامر التوريد بعد إصدارها والتحقق من التزام مصادر التوريد بالشروط والمواصفات المحددة لهم بتلك الأوامر . وإستكمال خاتمة الملاحظات في سجل مصادر التوريد للاستفادة منها عند إعادة التعامل مع ذلك المصدر مستقبلاً .

### ثانياً : مرحلة الاستلام والفحص :

في المواعيد المحددة بأمر التوريد ، يقوم المصدر الذي استقر عليه الرأي بتوريد الأصناف بالكميات والمواصفات وفي المواعيد والأماكن المحددة بأمر التوريد . وتشكل لإستلام الأصناف المقدمة من المورد لجنة تسمى « لجنة الاستلام والفحص » مهمة هذه اللجنة هي التأكد من التزام المورد بكل الشروط المحددة له بأمر التوريد .

وعادة ما تشكل لجنة الاستلام والفحص من : مندوب عن قسم المشتريات والفندق ، بإعتباره القسم الذي أصدر أمر التوريد . مندوب عن الإدارة الطالبة

## نموذج رقم ( ١٩/٢ )

فندق

رقم امر التوريد ( ٣١٨ / ل )

التاريخ : ١٤٠٩/٤/١٠

## امر التوريد

إلى السيد /

رجاء التكرم بتوريد الأصناف بالكميات والأسعار والشروط الموضحة بعد :

مستل	الوحدة	السعر	بيان المواصفات	الكمية	تكرار التوريد
١	كيلو	٣٥	_____	١٠٠	كل يوم ماعدا يوم الخميس والجمعة يتم توريد ( ١٣٠ ) كيلو .
٢	كرتون	٢٠٠	_____	١٤٠	كل يوم ماعدا يوم الخميس يتم توريد ( ١٨٠ ) كرتون .
٣	دسته	٣٠٠	_____	٨٥	كل يوم من أيام الأسبوع .

تاريخ بدء أمر التوريد : ١٤٠٩/٤/١٥ هـ

تاريخ إنتهاء أمر التوريد : ١٤٠٩/٥/٢٣ هـ

شروط الدفع : نقداً مكان التسليم : مخازن الفندق

زمن التسليم : الساعة السادسة صباحاً

توقيع مدير المشتريات

( )

( المطابيح مثلا ) بإعتبارها الجهة الأقلر على تحديد جودة الأصناف المطلوبة . مندوب عن المستودعات ، بإعتبارها جهة ذات خبرة في هذا المجال يرد لها أصناف مشابهة بصفة مستمرة . مندوب عن الحسابات بإعتبارها الجهة التى ستقوم بصرف مستحقات المورد .

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الفندق الناجحة هى تلك الإدارة التى تعتمد تغير تشكيل هذه اللجان على خرات دورية مناسبة بالشكل الذى يضمن عدم قيام أى نوع من العلاقات الشخصية بين أعضاء لجان الفحص وبين مصادر التوريد ، مما قد يؤثر على الشروط والمواصفات المحددة بأمر التوريد فى حين التنفيذ . ويعد هذا الإجراء « التغيير الدورى والمفاجيء » من أحد الأساليب الهامة للرقابة الداخلية فى هذا المجال .

وتقوم لجنة الفحص والاستلام بفحص واستلام الأصناف المقدمة من المورد من واقع صورة أمر التوريد الخاصة بها . وتحرر اللجنة بعد الاستلام محضر بعملية الفحص والاستلام تثبت فيه نتيجة الفحص والاستلام الذى قامت به ، وأى غرامات يقترح توقيعها على المورد فى حالة وجود مخالفات لشروط أمر التوريد - كما هو موضح بالهذودج رقم (٢٠/٢) .

ويصدر محضر الاستلام والفحص من أصل وعدة صور . يرسل الأصل مع فاتورة المورد للحسابات لصرف مستحقات المورد فى ضوء ماورد بالمحضر من معلومات وفى ضوء الأسعار المتفق عليها فى أمر التوريد . وترسل صورة إلى المشتريات وصورة إلى الجهة الطالبة وتحفظ اللجنة بصورة من المحضر .

ومن حق اللجنة وسلطتها أن توقع على المورد بعض الغرامات - فى حدود لوائح مشتريات الفندق - فى حالة وجود أى مخالفات . كما يحق لها رفض الأصناف المقدمة من المورد إذا لم تكن بمستوى الجودة المحدد ، أو تم إحضارها بعد الموعد المحدد ، إذ يعنى ذلك السبب الأخير إرتباك فى أعمال الفندق وعدم إمكانه تقديم الوجبات للنزلاء فى مواعيدها المحددة .

ولذلك فإنه - من الناحية العلمية - فإنه يسمح للمورد بحد أقصى للتأخر عن الموعد المحدد له لايمكن بعده الانتظار - نصف ساعة مثلا - فإذا ما تأخر عن التوريد فإن إدارة الفندق يكون لها بدائل أخرى كمصادر يمكن الحصول منها فوراً على الكميات المطلوبة

نموذج رقم ( ٢٠ / ٢ )

فندق _____ محضر رقم ( _____ ) محضر استلام وفحص			
اسم المورد :			
عنوان المورد :			
رقم وتاريخ طلب الشراء :			
رقم وتاريخ التوريد :			
تاريخ الاستلام والفحص :			
الكمية	الوحدة	البيان	ملاحظات
			اذا كانت بعض الأصناف قد قبلت بعد توقيع خصم بنسبة معينة . يثبت هنا مقدار الخصم
بيان الكميات التي تم رفضها واعادتها			
الكمية	الوحدة	البيان	ملاحظات
			تذكر أصناف الرفض بدقة
توقيعات أعضاء اللجنة			
المشتريات	المستودعات	الحسابات	المطابخ
( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )
رئيس اللجنة			
( _____ )			

مع تحميل فروق الأسعار - أن وجدت - للمورد باعتباره التسبب في ذلك . وإذا ماتكرر تأخير التوريد أو عدم الالتزام بالمواصفات فإن إدارة الفندق توقف التعامل مع هذا المصدر وتحذف أسمه من سجلات الموردين . فتقديم الأطعمة والمشروبات هي أحد أنشطة الفندقية الأساسية والتي لايسمح فيها بحدوث أى خلل أو تأخير حتى ولو كان لمدة ساعات محددة ، لأن النزلاء لايمكن لهم تأجيل مواعيد وجباتهم الغذائية لمدة ساعات محدودة .

### ثالثاً : الحفظ والصرف :

بعد إتمام فحص الأصناف يتم استلامها وحفظها تمهيداً لاستخدامها . ويتم استلام وحفظ الكميات وإثباتها في ضوء ماورد بمحضر الإستلام والفحص من كميات ومواصفات . ويتولى أمين المستودع مهمة تخزين هذه الكميات والمحافظة عليها من التلف أو الضياع . وهنا يلزم الإشارة إلى مجموعة الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تخزين هذه الأصناف ، أخذاً في الحسبان أن فترات تخزين هذه الأصناف سوف تكون قصيرة للغاية ، بل أن كثيراً من تلك الأصناف يتم استخدامها في نفس يوم أو ساعة إستلامها . وأخذاً في الحسبان كذلك طبيعة هذه المواد وقابليتها السريعة للتلف . ومن أهم هذه الاعتبارات مايلي :

- الاحتفاظ بالأصناف التي تستخدم يومياً في أماكن مناسبة من حيث الموقع بحيث يسهل تخزينها وصرفها بسرعة وسهولة .

- الاحتفاظ بالأصناف في شكل مجموعات متجانسة بحسب طريقة استخدامها بعد ذلك بمعرفة الجهات الطالبة . فالأصناف والمواد التي سوف تصرف لمطابخ الحلويات تكون مجموعة احدة مع بعضها . الأصناف والمواد التي سوف تصرف لمطابخ الخضراوات مجموعة أخرى ثانية مع بعضها ، والمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مجموعة ثالثة .. وهكذا .

- استخدام وسائل المناولة المناسبة التي تكفل سرعة وسلامة نقل هذه الأصناف إلى جهات الاستخدام والمحافظة عليها .

- تخزين هذه الأصناف بشكل فنى سليم بحيث لايسمح باختلاط بعض الأصناف

- بأخرى قد تؤدي إلى تلفها أو على الأقل تغير مذاقها أو رائحتها .
- نظافة المخازن التامة وتوافر وسائل التهوية والصرف المناسبة بما يكفل حفظ الأصناف في حالة جيدة .
  - استخدام الأجهزة المناسبة لحفظ الأصناف التي تحتاج إلى درجات حرارة أو برودة معينة والتأكد من سلامة أجهزة التحكم الآلي في هذه الوسائل .
  - استخدام وسائل الأمان اللازمة وأجهزة الإطفاء المناسبة الكفيلة بمحاصرة أى خطر والقضاء عليه بسرعة .
  - نظافة وخلو العاملين في هذا القطاع من أى أمراض مع ضرورة استخدامهم ملابس معينة تضمن عدم تلوث الأصناف المخزونة .
- وعموماً ، فإنه بعد إتمام استلام هذه الأصناف يقوم أمين المستودع بإضافة هذه الأصناف إلى بطاقات الصنف الخاصة بها .
- حيث يمسك بطاقة لكل صنف على حدة . فكميات الدقيق أو السكر أو الزيوت - مثلا - الواردة إلى المخازن يجرى إثباتها في البطاقة الخاصة بكل صنف « بطاقة الصنف » . وتوضح هذه البطاقة الكميات الواردة من هذا الصنف والكميات المنصرفة والرصيد من هذا الصنف .
- ويلاحظ أن هذه البطاقات لا يظهر بها أسعار هذه الأصناف ، وإنما تظهر الأرصدة فيها بالكميات فقط ، كنوع من أنواع الرقابة الداخلية . حيث أن أمين المستودع لاهلاقة له بتسعير هذه الأصناف أو تحديد قيمة المخزون منها في نهاية المدة .
- فذلك الأمر يختص به قسم الحسابات - كما سيرد ذكره . ويوضح المثال التالى شكل بطاقة الصنف وكيفية التسجيل فيها .

مثال :

البيانات التالية خاصة بحركة الصنف ( س ) في مخازن أحد الفنادق خلال شهر يناير ١٩٨٨ م :

- ٥ يناير وارد من الموارد ( أ ) ١٤٠٠ وحدة - محضر استلام ٢١٨ / س .



- ٧ يناير منصرف إلى مطبخ الحلويات ٦٢٠ وحدة - اذن صرف ١٨ / ل .
- ١٥ يناير وارد من المورد (ب) ٨٥٠ وحدة - محضر استلام ٢٢٥ / س .
- ٢٠ يناير منصرف إلى المطعم ٤٠٠ وحدة - اذن صرف ٤٦ / ط .
- ٢١ يناير منصرف إلى مطبخ الحلويات ٦٥٠ وحدة - اذن صرف ١٩ / ل .
- ٢٤ يناير وارد من المورد (أ) وحدة - محضر استلام ٢٢٨ / س .
- ٢٨ يناير منصرف إلى الكافتيريا ١٨٠ وحدة - اذن صرف ١٧ / ل .

## المطلوب :

إثبات هذه الأصناف في بطاقة الصنف ( س ) .

وعادة مايجرى تسجيل الكميات المنصرفة في هذه البطاقات باستخدام لون آخر مغاير للون الذى يجرى به تسجيل الكميات الواردة . ويظهر رصيد البطاقة الكميات الموجودة من هذا الصنف بالمخازن في نهاية كل يوم .

ويتم صرف الكميات اللازمة من المخازن بموجب أذنون صرف بناء على الطلبات الواردة من جهات الاستخدام . حيث تقوم الجهة الطالبة سواء كانت مطبخ الحلويات أو الأغذية أو المطعم أو الكافتيريا بتحرير نموذج يطلق عليه « اذن صرف » يوضح هذا النموذج كميات وبيان الأصناف المطلوبة بالتفصيل . وبدئى أن هذا الأذن لابد وأن يكون موقعاً ممن له حق إعتماده وتوقيعه . ولايصرف المخزن أى كميات إلا بناء على هذا الأذن .

ويقوم أمين المخزن بصرف هذه الكميات ويحتفظ بأصل الاذن كمستند صرف يتم القيد منه في بطاقة الصنف ، ترسل صورة موقع عليها من أمين المستودع بما يفيد الصرف ، وترسل صورة إلى الحسابات للقيد منها في بطاقة مراقبة النصف ، لتسعر ومراقبة الكميات المنصرفة كما سيرد ذكره . ويوضح الشكل رقم ( ٢ / ٢١ ) نموذج اذن الصرف .

من ناحية أخرى يمسك قسم حسابات الفندق بطاقة أخرى مطابقة تماماً لهذه البطاقة يطلق عليها « بطاقة مراقبة الصنف » . الاختلاف الوحيد بين البطاقتين أن بطاقة مراقبة

## فندق

## بطاقة صنف المادة ( س )

تاريخ	اسم جهة التوريد أو الصرف	رقم محضر الاستلام أو إذن الصرف	الكمية الواردة	الكمية المنصرفة	الرصيد
٨٨/١/٥	المورد (أ)	٢١٨ / س	١٤٠٠		١٤٠٠
٨٨/١/٧	مطبخ الحلويات	١٨ / ل		٦٢٠	٧٨٠
٨٨/١/٨	مطبخ الخضروات	٢٤ / خ		٢٠٠	٥٨٠
٨٨/١/١٥	المورد (ب)	٢٢٥ / س	٨٥٠		١٤٣٠
٨٨/١/٢٠	المطعم	٤٦ / ط		٤٠٠	١٠٣٠
٨٨/١/٢١	مطبخ الحلويات	١٩ / ل		٦٥٠	٣٨٠
٨٨/١/٢٤	المورد (أ)	٢٢٨ / س	٢٠٠		٥٨٠
٨٨/١/٢٨	الكافتريا	١٧ / ك		١٨٠	٤٠٠
الإجمالي			٢٤٥٠	٢٠٥٠	٤٠٠

وبلاحظ أن = إجمالي الكميات الواردة - إجمالي الكميات المنصرفة = الرصيد .

## نموذج رقم ( ٢١/٢ )

فندق \_\_\_\_\_ رقم الأذن : \_\_\_\_\_  
قسم \_\_\_\_\_ التاريخ : \_\_\_\_\_

## إذن صرف من المستودعات

إلى أمين مستودع \_\_\_\_\_  
أرجو التكرم بصرف الكميات من الأصناف التالية :

الكمية	الوحدة	الصنف ومواصفاته	ملاحظات
--------	--------	-----------------	---------

في حالة عدم توافر جزء أو  
كل الكمية من أحد  
الأصناف يؤشر أمين  
المستودع أمام الصنف بما  
يفيد عدم وجوده .

اسم المسئول : \_\_\_\_\_ توقيع المسئول : \_\_\_\_\_  
تاريخ الصرف : \_\_\_\_\_ توقيع المستلم : \_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_ )

توقيع أمين المستودع : \_\_\_\_\_

الصف تظهر بها الأسعار . ويدعى أنه لابد وأن يتطابق رصيد أى صف ظاهر فى بطاقة الصف مع الرصيد الظاهر فى بطاقة مراقبة الصف . وتم هذه المطابقة بصفة دورية كنوع من أنواع الرقابة الداخلية ، بالإضافة إلى الجرد الدورى والمفاجئ بعض هذه الأصناف للتأكد من مطابقة أرصدها بالواقع الفعلى لأرصدها الدفترية .

### التسعير الفندقى :

ومن الجدير بالذكر الإشارة هنا إلى عملية تسعير الأصناف المنصرفة من مخازن الفندق . تتم عملية التسعير أصلاً بمعرفة قسم حسابات الفندق الذى يسلك بطاقة مراقبة الصف ، حيث تظهر كميات الأصناف بالمخازن بالإضافة إلى أسعار شرائها بهذه البطاقة . وتتوقف طريقة تسعير هذه الأصناف على طبيعتها ، وفى هذا يختلف التسعير فى المحاسبة الفندقية عن التسعير فى المشروعات الصناعية ، والتى نادراً ما تتبع أسلوب التكلفة الفعلية فى تسعير وحداتها - كما سورد ذكره .

إذا كانت الأصناف محل التسعير من الأصناف القابلة للتلف وذات معدلات السحب والإستخدام العالية ، أى أن سحبها واستخدامها يتم على فترات قصيرة ومتتالية - يومياً مثلاً - كما هو الحال بالنسبة للخضروات والفواكه واللحوم والأسماك وغيرها . فإن التقلب فى أسعار شراء هذه أصناف لا يمثل أدنى مشكلة ويتم إمتصاصه فى الحال ، لأن الأصناف تستخدم وتسحب من المخازن فى يوم شرائها ، أو حتى فى اليوم أو الأيام التالية له .

ومن ثم فليس هناك مخزون من نفس الوحدة أو النوع له أسعار مختلفة ، ولا تواجه إدارة الفندق مشكلة تحديد سعره عند صرفه للاستخدام ، فما يتم شراؤه يجرى على الفور إستخدامه .

ومن ثم فإن هذه الأصناف تسعر عند استخدامها بالتكلفة الفعلية لها ، أى بالأسعار التى تم بها الشراء فضلاً . فالخضروات المشتراة فى يوم معين عندما تنصرف للمطابخ يتم تسعيرها بنفس الأسعار التى تم بها الحصول عليها من المورد فى نفس ذات اليوم . وبالمجمل أن المحاسبة الفندقية تستخدم أسلوب التكلفة الفعلية فى تسعير أصنافها ذات معدلات الاستخدام والسحب العالية ،

أما إذا كانت الأصناف محل التسعير من الأصناف القابلة للتخزين لفترات طويلة نسبياً - لمدة شهور مثلاً - فإن معدلات توفيرها للفندق لا تتم على فترات قصيرة متلاحقة ، إذ لا معنى على الإطلاق لشراء هذه الأصناف يومياً أو أسبوعياً ، طالما أنه يمكن شراء هذه الأصناف بكميات كبيرة وتخزينها .

وغير مثال على ذلك ماقد تتبعه إدارة الفندق من سياسات بشأن توفير وتأمين إحتياجات الفندق من كميات السكر والدقيق والزيت اللازمة لأدله وظيفه المأكل للنزلاء . فقد ترى إدارة الفندق أنه من الأفضل شراء هذه الأصناف بكميات كبيرة تكفى لحاجة الإستهلاك لمدة شهور قادمة ، تتحدد في ضوء مايقدر الفنيون في هذا المجال . وقد يكون خلف هذه السياسة العديد من الاعتبارات مثل تأمين إحتياجات الفندق من هذه المواد الأساسية ، الرغبة في الإفادة من الشراء بكميات كبيرة والاستفادة من خصم الكمية ، الرغبة في تخفيض حجم العمل الإدارى والمستندى في هذا المجال ، وما إلى ذلك من اعتبارات .

وفي حالة إتباع مثل هذه السياسة ، فإن كميات المخزون من السكر - مثلاً - من نفس الصنف والنوع من نفس المورد يتم شراؤها على فترات مختلفة على مدار العام بأسعار مختلفة وفقاً لظروف السوق وعوامل العرض والطلب . وعند صرف كمية من السكر ، فإن التقلبات في أسعار ذلك الصنف يظهر أثرها في كيفية تحديد سعر الكمية المنصرفة من المخازن للإستخدام . وبالطبع فلا يمكن هنا استخدام أسلوب التكلفة الفعلية في تسعير هذه الوحدات باعتبارها جميعاً وحدات متجانسة من نفس النوع ، ولكن شرائها قد تم بأسعار مختلفة .

وتفاضل إدارة الفندق بين ثلاثة طرق رئيسية للتسعير هي : طريقة الأول فالأول ، وطريقة الأخير فالأول ، وطريقة المتوسط المتحرك ( أو المرجع ) . وتمتلى كل طريقة من طرق التسعير السابقة نتائج مختلفة ، ولهذا فإن إدارة الفندق تفاضل بين هذه الطرق في ضوء طبيعة الأصناف محل التسعير ، ومزايا وعيوب كل طريقة منها .

ويوضح المثال التالى المعالجة المحاسبية لطرق التسعير الثلاثة السابقة .

**مثال :**

البيانات التالية خاصة بحركة احدى المواد ( دقيق ) المستخدمة بمخازن أحد الفنادق الكبرى خلال فترة الستة أشهر الماضية :

- فى ١/١ وارد ( ٤٠٠ ) جوال سعر الجوال ( ٣٠٠ ) ريال - محضر استلام رقم ٣١٥ / س .
- فى ٢/١ وارد ( ٢٠٠ ) جوال سعر الجوال ( ٣٢٠ ) ريال - محضر استلام رقم ( ٣١٦ / س .
- فى ٢٧/٢ منصرف إلى مطبخ الحلويات ( ٤٨٠ ) جوال - إذن صرف ٤٣ / ل .
- فى ٤/١ وارد ( ٥٠٠ ) جوال سعر الجوال ( ٣٥٠ ) ريال - محضر استلام رقم ٢١٧ / س .
- فى ٤/٢٣ منصرف إلى مطبخ الأغذية ( ٣٠٠ ) جوال - إذن صرف ١٤٧ / غ .
- فى ٥/٢٤ منصرف إلى المطعم ( ١٠٠ ) جوال - إذن صرف ٣٣ / ط .

**المطلوب :**

تصوير البطاقة الخاصة بهذا الصنف باتباع :

- ١ - طريقة الأول فالأول « مايرد أولاً يصرف أولاً » .
- ٢ - طريقة الأخير فالأول « مايرد أخير يصرف أولاً » .
- ٣ - طريقة المتوسط المتحرك « المرجح بالكميات » .

فندق \_\_\_\_\_ رقم الصنف : \_\_\_\_\_  
قسم الحسابات اسم الصنف : دقيق

بطاقة مراقبة الصنف  
بطريقة الأول فالأول

تاريخ	بيان	وارد	منصرف	رصيد
كمية	سعر	كمية	سعر	كمية سعر قيمة
١/١	وارد - استلام ٤٠٠/٣١٥	١٢٠٠٠	٣٠٠	٤٠٠ ٣٠٠ ١٢٠٠٠
٢/١	وارد - استلام ٢٠٠/٣/٦	٦٤٠٠٠	٣٢٠	٤٠٠ ٣٠٠ ١٢٠٠٠
				٢٠٠ ٣٢٠ ٦٤٠٠٠
٢/٢٧	منصرف - حلويات			
	٤/٤٣			
			١٢٠٠٠	٣٠٠ ٤٠٠
			٢٥٦٠٠	٣٢٠ ١٢٠ ٢٨٤٠٠
٤/٢	وارد - استلام ٥٠٠/٣١٧	١٧٥٠٠٠	٣٥٠	١٢٠ ٣٠٠ ٢٨٤٠٠
				٥٠٠ ٣٥٠ ٢٥٠٠٠
٤/٢٣	منصرف - أغذية ١٤٧/٤			
			٢٨٤٠٠	٣٢٠ ١٢٠ ١١٢٠٠٠
			٦٢٠٠٠	٣٥٠ ١٨٠
٥/٢٤	منصرف - مطعم ٢٣/٥			
			٣٥٠٠٠	٣٥٠ ١٠٠ ٧٧٠٠٠
			٨٨٠	٢٢٠ ٧٧٠٠٠

فندق	رقم الصنف :
قسم الحسابات	اسم الصنف : دقيق

بطاقة مراقبة الصنف  
بطريقة الأخير فالأول

تاريخ	بيان	وارد	منصرف	رصيد
كمية	سعر	كمية	سعر	كمية
١/١	وارد - اسلام ٣١٥ لير	٤٠٠	٣٠٠	١٢٠٠٠
٢/١	وارد - اسلام ٢/٦ لير	٢٠٠	٣٢٠	١٢٠٠٠
				١٤٠٠٠
٢/٢١	منصرف - طويات ٤٢ ل			
			٣٢٠	١٤٠٠٠
			٣٠٠	١٢٠٠٠
٤/١	وارد - اسلام ٣١٧ لير	٥٠٠	٣٥٠	١٧٥٠٠٠
				١٧٥٠٠٠
٤/٢٣	منصرف - أغذية ١٤٧ ل/غ			
			٣٥٠	١٠٠٠٠
			٣٠٠	١٢٠٠٠
٥/٢٤	منصرف - مطعم ٣٣ ل/ط			
			٣٥٠	٣٥٠٠٠
			١٢٠	٣٦٠٠٠
				٣٥٠٠٠
				٧١٠٠٠
				٢٢٠
				٨٨٠
				١١٠٠



فندق \_\_\_\_\_ رقم الصنف : \_\_\_\_\_  
قسم الحسابات اسم الصنف : دقيق

بطاقة مراقبة الصنف  
بطريقة المتوسط المتحرك

تاريخ	بيان	وارد	منصرف	رصيد
		كمية سعر قيمة	كمية سعر قيمة	كمية سعر قيمة
١/١	وارد - استلام ٣١٥/س	٤٠٠ ٣٠٠ ١٢٠٠٠		٤٠٠ ٣٠٠ ١٢٠٠٠
٢/١	وارد - استلام ٣/٦/س	٢٠٠ ٣٢٠ ٦٤٠٠٠		٦٠٠ ٣٠٦,٦ ١٨٤٠٠٠
٢/٢٧	منصرف - حلول ٤٣/ل		٤٨٠ ٣٠٦,٦ ١٤٧٢٠٠	١٢٠ ٣٠٦,٦ ٣٦٨٠٠
٤/١	وارد - استلام ٣١٧/س	٥٠٠ ٣٥٠ ١٧٥٠٠٠		٦٢٠ ٣٤١,٦ ٢١١٨٠٠
٤/٢٣	منصرف - أفضية ١٤٧/غ		٣٠٠ ٣٤١,٦ ١٠٢٥٠٠	٣٢٠ ٣٤١,٦ ١٠٩٣٠٠
٥/٢٤	منصرف - مطعم ٢٣/ط		١٠٠ ٣٤١,٦ ٣٤١٦٠	٢٢٠ ٣٤١,٦ ٧٥١٤٠
		١١٠٠	٨٨٠	٢٢٠
				٧٥١٤٠

المتوسط المتحرك =  $\frac{\text{قيمة الرصيد قبل ورود آخر دفعة} + \text{قيمة الكمية الواردة}}{\text{كمية الرصيد قبل ورود آخر دفعة} + \text{كمية الدفعة الواردة}}$

$$\text{المتوسط المتحرك} = \frac{١٢٠٠٠٠ + ٦٤٠٠٠}{٤٠٠ + ٢٠٠} = ٣٤١,٦ \text{ ريال}$$

$$\text{المتوسط المتحرك في ٤/١} = \frac{١٧٥٠٠٠ + ٣٦٨٠٠}{٥٠٠ + ١٢٠} = ٣٤١,٦ \text{ ريال}$$

وبلاحظ على النتائج المستخرجة من المثال السابق ، ان طرق التسعير وان كانت جميعاً تعطى نفس كمية الرصيد (٢٢٠) وحدة ، إلا أن قيمة هذا الرصيد تختلف من طريقة إلى أخرى .

فقيمة الرصيد فى حالة اتباع طريقة الأول فالأول هى (٧٧٠٠٠) ريال ، وفى حالة اتباع طريقة الأخير فالأول هى (٧١٠٠) ريال ، وفى حالة اتباع طريقة المتوسط المتحرك هى (٧٥١٤٠) ريال .

وتتضح أبعاد تأثير تلك الطرق المختلفة إذا ما أخذنا فى الاعتبار أن هذه الاختلافات بين القيم السابقة هى إختلاف على مجرد مستوى صنف واحد فقط . وبالتالي فإنه على مستوى مفات الأصناف من المخزون بالفندق ، فإن قيمة هذه الاختلافات تصل إلى آلاف الريالات ، بل وتصل فى بعض الوحدات الاقتصادية إلى ملايين الريالات .

ولما كانت أرصدة هذا المخزون من الأصناف المختلفة ، هى إحدى المقدرات الهامة ذات التأثير على الحسابات الختامية للفندق وعلى مدى دقة قياس نتائج أعماله - كما سيرد ذكره - فإن إستخدام طرق التسعير المناسبة والصحيحة يصبح من أحد الأمور الهامة للغاية فى هذا المجال .

### ملخص للفصل :

الوظائف الإدارية بالفندق هى تلك الوظائف المساعدة أو المعاونة واللازمة لقيام الفندق بوظائفه الفنية الأساسية . ومن الممكن تقسيم تلك الوظائف المساعدة أو المعاونة إلى ثلاثة مجالات رئيسية هى : التشغيل والصيانة ، النواحي المالية والإدارية ، التسويق والعلاقات العامة .

ومن الممكن أن تنقسم وظيفة التشغيل والصيانة إلى ثلاثة مجالات فرعية هى الصيانة والطاقة والنظافة . ويعد قسم الصيانة مسئول عن المحافظة على جميع معدات ووسائل الفندق ومبانية وتجهيزاته من الداخل والخارج . ويتولى قسم الطاقة كل مايتصل بالإضاءة والقوى الكهربائية وأجهزة التكييف والمصاعد . ويتولى قسم النظافة التنفيذ والإشراف على جميع عمليات النظافة بالفندق .

وتشمل وظيفة التسويق والعلاقات العامة بالفندق كل الجهود المبذولة في سبيل جذب النزلاء والإحتفاظ بهم كعملاء دائمين للفندق يفضلونه دائماً على غيره من الفنادق . ويتم ذلك عن طريق جهود مكثفة لبناء صورة طيبة للفندق وخدماته في أذهان أولئك النزلاء . ولهذا يشمل هذا المجال وظائف العلاقات العامة والدعاية والأعلام وتحليل ودراسة شكاوى ومقترحات النزلاء وكل ما من شأنه تحسين الصورة العامة لأداء الفندق .

ويتولى الجهاز المالى والإدارى مسئولية ضبط وتنظيم ورقابة النواحي المالية والإدارية للفندق . ولهذا يضم هذا الجهاز وظائف الحسابات والمراجعة والمشتريات والمستودعات والأفراد . وفيما يتصل بالنواحي المحاسبية لعمل هذا الجهاز فسوف يتم تناولها بالتفصيل في باقى أجزاء هذا الكتاب . أما وظائف الشراء والتخزين فقد تم تناولها من حيث طبيعة المخزون الفندقى ، والإجراءات والمبادئ والطرق المحاسبية المتبعة في شراء وتخزين الأصناف الفندقية قصيرة المدى . كما تم بيان الأمس المختلفة لتسعر المخزون الفندقى .

## أسئلة للمراجعة على الفصل :

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية - ثم أكتب رأيك فيها بحسب ما إذا كانت ( صحيحة ) أو ( خاطئة ) :

- إن المياكل التنظيمية للفنادق تختلف في ضوء ظروف كل فندق ودرجته وقته ومدى تنوع نشاطه ..... ( )
- إن عمليات النظافة بالفندق لا تتم عشوائياً ، وإنما يلزم يتم اختيار أوقاتها بعناية وفي ضوء حركة النزلاء بالفندق ..... ( )
- لا تتبع إدارة الفندق أى أساليب رقابية على الأفراد العاملين في مجال تنظيف غرف النزلاء على اعتبار أن هؤلاء الأفراد قد تم اختيارهم بعناية منذ البداية ..... ( )
- إن وظيفة التسوين والعلاقات العامة بالفندق تشمل كافة الجهود اللازمة لضبط وتنظيم حسابات الفندق ومستودعاته ..... ( )
- تعطى إدارة الفندق أهمية كبيرة لشكاوى النزلاء ولكنها لا تهتم بمقترحاتهم بنفس درجة العناية والإهتمام بشكاواهم ..... ( )
- تنعكس طبيعة النشاط الفندق على بنود المخزون السلعي بالفنادق من حيث طريقة الشراء وأساليب التخزين ..... ( )
- الأصناف سريعة التلف ذات معدلات الاستخدام اليومي ، يتم إستلامها وتخزينها عادة بمعرفة جهات الاستخدام مباشرة ..... ( )
- سجل الموردين هو ذلك السجل الذى يشتمل على بيانات عن الكميات والأرصدة الموجودة بمستودعات الفندق من كل صنف من الأصناف ..... ( )
- ليس من مسؤولية قسم المشتريات بالفندق مراجعة طلبات الشراء الواردة إليه وإنما تقع عليه مسؤولية تنفيذها فقط على اعتبار أن الجهة التى أصدرت الطلب هى التى تتحمل مسؤوليته ..... ( )

- يعتبر قسم المشتريات بالفندق أن أفضل مصادر التوريد هو المصدر الذي يقدم أقل الأسعار بغض النظر عن أى اعتبار آخر ..... ( )
- ان نظام الرقابة الداخلية المحكم هو ذلك النظام الذى يثبت تشكيل لجنة الفحص والإستلام ولايغيرها على الإطلاق ..... ( )
- يحق للجنة الاستلام والفحص توقيع غرامات على المورد ولكن لا يحق لها رفض الأصناف المقدمة من المورد كلية ..... ( )
- لا يوجد أى فارق بين بطاقة الصنف وبطاقة مراقبة الصنف إلا من حيث الجهة التى تمسك كل منهما ..... ( )
- يقوم أمين المستودع باثبات كميات وأسعار الأصناف الواردة فى بطاقة الصنف فور ورودها ..... ( )
- لابد وأن يتطابق رصيد بطاقة الصنف وبطاقة مراقبة الصنف ، وبعد عدم تطابقهما دليلا على وجود خطأ فى العمليات ..... ( )
- الأصناف ذات معدلات الاستخدام اليومي السريعة التلف - يتم تسعيرها على أساس التكلفة الفعلية لها ..... ( )
- ان التخيرات فى أسعار الأصناف ذات معدلات السحب المتوسطة والطويلة تحول دون اتباع أساس التكلفة الفعلية فى تسعير تلك الأصناف ..... ( )
- ان طرق التسعير المختلفة تعطى كلها نتائج واحدة من حيث كمية أرصدة المخزون فى نهاية المدة ، ولكن تعطى كل طريقة منها نتائج مختلفة من حيث قيمة أرصدة ذلك المخزون ..... ( )



## **الباب الثالث**

**الدفاتر والقيود**

**والدورات المستندية الفندقية**





## أنواع السجلات والدفاتر الفندقية :

تختلف وتتوزع الدفاتر والسجلات الفندقية من حيث تصميمها واعدادها ودرجة التحليل والتفصيل بها وذلك بحسب درجة الفندق وفتحة واختلاف أنشطته وخدماته التي يقدمها للنزلاء . وتختلف تلك الدفاتر والسجلات كذلك في ضوء فلسفة إدارة الفندق ورؤيتها للكيفية التي ترغب في التعرف من خلالها على نتائج الاداء لأنشطة الفندق المختلفة .

فقد ترى أنه من الأهمية بمكان التعرف على نتائج الأداء على مستوى نشاط كل قسم من أقسام الفندق ( المبيت — الأطعمة والمشروبات — الخدمات الأخرى المتنوعة ) . وقد ترى الإدارة في ضوء العلاقة بين التكلفة والعائد ( تكلفة النظام المحاسبي والعائد منه ) أنه من الأفضل الاكتفاء بالتعرف على نتائج الأداء للفندق كله كوحدة واحدة .

وكما سبق الإشارة ، فإن الطريقة الإيطالية في التنظيم المحاسبي تتلاءم مع فنادق الدرجة الثالثة من حيث صغر أحجامها ومحدودية الخدمات التي تقدمها للنزلاء ، والتي غالباً ماتقتصر في معظم الأحوال على نشاط المبيت فقط . في حين تتلاءم الطريقة الفرنسية في التنظيم المحاسبي مع الفنادق الكبرى حيث الحاجة ماسة إلى البيانات التحليلية ، والسرعة في إستخراج وضبط ورقابة أرصدة حسابات النزلاء ، أخذاً في الاعتبار ضخامة إعداد هؤلاء النزلاء .

وفي ظل الطريقة الفرنسية فإن المجموعة الدخيرية الفندقية يمكن تقسيمها مبدئياً وبشكل عام إلى مجموعتين من الدفاتر هما : الدفاتر واليوميات الفندقية ( المتخصصة ) والتي تعكس الوظيفة الفنية للفندق ، والدفاتر واليوميات العامة ( أو التقليدية ) والتي تعكس الوظيفة المساعدة أو المعاونة للفندق . وتشمل كل مجموعة من المجموعتين على عدد من الدفاتر والسجلات وذلك على النحو التالي :

### أولاً : الدفاتر واليوميات الفندقية ( المتخصصة )

- وتشمل هذه المجموعة :
- بطاقات النزلاء .
- أستاذ النزلاء اليومي .
- دفتر ملخص العمليات الفندقية .

### ثانياً : الدفاتر واليوميات العامة ( التقليدية )

- وتشمل هذه المجموعة :
- اليومية العامة ( المركزية ) .
- يومية المشتريات .
- يومية مردودات المشتريات .
- يومية أوراق الدفع .
- يومية التقديرات .
- يومية صندوق المصروفات الثروة .
- يومية العمليات الأخرى .

### ثالثاً : وبالإضافة إلى المجموعتين الأساسيتين ، فإن هناك مجموعة ثالثة من السجلات هي :

- دفتر الأستاذ العام .
- دفتر الأستاذ المساعد .

وتعنى هذه المجموعة الثالثة بعمليات الرقابة على حسابات الفندق حيث تشتمل على الحسابات الإجمالية للنزلاء والموردين ، كما سيرد ذكره في موضع لاحق . ويوضح الشكل رقم (١/٤) الدورة المستندية للعلاقة بين هذه السجلات والدفاتر بعضها وبعض . وفيما يلي نتناول بالشرح والتفصيل تلك العلاقات على مستوى كل مجموعة وعلى مستوى كل دفتر من حيث التصميم ، وكيفية التسجيل ، وقبوض اليومية .



## أولاً : الدفاتر والسجلات الفندقية ( المتخصصة ) :

### ١ — بطاقة النزيل :

على مستوى كل نزيل من نزلاء الفندق تمسك بطاقة تسمى « بطاقة النزيل » ، وتوضح هذه البطاقة كل البيانات المتعلقة بالنزيل وحركة تعاملاته النقدية مع الفندق خلال فترة إقامته وحتى لحظة مغادرته الفندق ، كما هو موضح بالم نموذج رقم ( ١/٤ ) .

وينقسم النموذج السابق إلى ثلاثة أقسام رئيسية . القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية عن النزيل ( اسمه ، رقم الغرفة ، تاريخ بدء إقامته بالفندق ، عدد أفراد أسرته ) ، وأى بيانات أخرى ترى إدارة الفندق أنه من الأهمية إثباتها في هذا الجزء من البطاقة .

القسم الثاني خاص بحركة تعاملات النزيل المالية مع الفندق ومن ثم ينقسم هذا القسم إلى ثلاثة أجزاء هي خدمات المبيت ، الأطعمة والمشروبات ، الخدمات الفندقية الأخرى التى قد يطلبها النزيل من الفندق مثل الغسيل والكي والترجمة والتلكس والخدمات التليفونية .. الخ . وتوضح خانة أيام الإقامة التواريخ التى حصل فيها النزيل على كل خدمة من تلك الخدمات .

أما القسم الثالث من البطاقة فإنه يوضح حركة السداد للنزيل خلال فترة إقامته وأى خصومات يكون قد حصل عليها . ويرحل الرصيد المتبقى على النزيل يومياً إلى اليوم التالى له . وفى غالب الأحوال فإن النزيل يسدد حسابه بالكامل قبل أن يغادر الفندق . ومن ثمضى اليوم الأخير لإقامة النزيل وقبل مغادرته الفندق فإن النزيل يسدد حسابه بالكامل ولا تكون هناك أرصدة مرحلة لليوم التالى . أما إذا كان هناك جهة ما سوف تسدد نيابة عن هذا النزيل حسابه فإن الرصيد النهائى لحساب النزيل يرحل إلى حساب استاذ المدينين . ولتوضيح كيفية العمل بهذه البطاقة نعرض المثال المبسط التالى :

### مثال :

فيما يلي بيانات النزيل ناصر الدوسرى خلال مدة إقامته باحدى فنادق الرياض والتى بدأت يوم ١٥/٦/١٤٠٩ هـ لمدة أربعة أيام :

## نموذج رقم ( ١ / ٤ )

بطاقة نزيل				
اسم النزيل :		رقم الغرفة :		
تاريخ بدء الإقامة :		عدد الأفراد :		
بيان		أيام الإقامة		
		٦/١٥   ٦/١٦   ٦/١٧   ٦/١٨   ٦/١٩		
ما قبله :				
مبيت :				
أطعمة ومشروبات :				
خدمات فندقية أخرى :				
الإجمالي				
دفعات نقدية				
أخصم أو تخفيضات				
أستاذ مدينين				
رصيد مرحل				

يوم ١٤٠٩/٦/١٥ هـ :

- أقام النزيل بالفرقة رقم ٣١٦ د وإيجارها اليومي (١٢٥) ريال .
- سدد النزيل (٣٠٠) ريال تحت حساب إقامته بالفندق .
- طلب النزيل وجبة غذاء سعرها (٨٥) ريالاً ومشروبات باردة (١٢) ريالاً ومشروبات ساخنة (٢٠) ريال .
- تليكس تكلفته (١٤٠) ريال وتليفون خارجي (٨٣) ريال .

يوم ١٤٠٩/٦/١٦ هـ :

- طلب النزيل إفطار سعره (٣٥) ريالاً ، وتليفون خارجي (٤٦) ريال .
- طلب النزيل خدمات غسيل وكى قيمتها (٦٦) ريالاً ، ونسخ وترجمة (١٢٠) ريالاً .
- طلب النزيل عشاء سعره (٤٢) ريالاً ، وتنظيف سيارة بالجراج (٢٥) ريالاً .
- سدد النزيل مبلغ (٤٠) ريال دفعة نقدية ثانية تحت الحساب .

يوم ١٤٠٩/٦/١٧ هـ :

- طلب النزيل إفطاراً سعره (٣٠) ريالاً ، وتليفون خارجي (٦٣) ريالاً .
- خدمات غسيل وكى (٢٤) ريالاً ، غذاء (٩٢) ريالاً ، تليكس (١٠٠) ريال .
- مشروبات باردة (٣٦) ريالاً ، ومشروبات ساخنة (٤٨) ريالاً ، مياه معدنية (٨) ريالاً ، حمام سباحة (٣٠) ريالاً .
- عشاء سعره (٣٢) ريالاً ، نسخ وترجمة (٨٠) ريالاً ، وتليفون خارجي (٣٧) ريالاً ، وسدد (٧٠٠) ريالاً دفعة نقدية ثالثة تحت الحساب .

يوم ١٤٠٩/٦/١٨ هـ :

- إفطار سعره (٣٤) ريالاً ، وغذاء سعره (٦٢) ريالاً .
- تليفون خارجي (٢٦) ريالاً ، وقام المكتب الأمامي بسداد مبلغ (٨٥) ريالاً لحسابه .
- غادر النزيل الفندق الساعة السادسة بعد الظهر وسدد حسابة بالكامل نقداً بعد الحصول على خصم قدره (٦١) ريالاً .

## والمطلوب :

تصوير بطاقة النزيل ناصر الدوسري خلال مدة اقامته بالفندق .

## بطاقة نزيل

اسم النزيل : ناصر الدوسري				رقم الغرفة : ٥/٣١٦			
تاريخ بدء الإقامة : ١٤٠٩/٦/١٥ هـ				عدد الأفراد : واحد			
بيان				أيام الإقامة			
				٦/١٦	٦/١٧	٦/١٨	٦/١٩
ما قبله :				٠٠٠	١٦٥	٢٢٤	٢٢٩
بيت :				١٢٥	١٢٥	١٢٥	١٢٥
أطعمة ومشروبات :							
فطار .					٣٥	٣٥	٢٤
غذاء .				٨٥		٩٢	٦٢
عشاء .					٤٢	٣٢	
مشروبات باردة .				١٢		٣٦	
مشروبات ساخنة .				٢٠		٤٨	
مياه معدنية .						٨	
خدمات فندقية أخرى :							
تليفون خارجي .				٨٣	٤٦	١٠٠	٢٦
تليكس .				١٤٠		١٠٠	
غسيل وكى .					٦٦	٢٤	
نسخ وترجمة .					١٢٠	٨٠	
جراج .					٢٥		
مسدد لحساب النزيل .							٨٥
حمام سباحة .						٣٠	

الإجمالي				
٥٦١	٩٢٩	٦٢٤	٤٦٥	حركة السداد :
٥٠٠	٧٠٠	٤٠٠	٣٠٠	دفعات نقدية .
٦١				خصم أو تخفيضات
				أستاذ مدينين
٠٠٠	٢٢٩	٢٢٤	١٦٥	رصيد مرحل
الإجمالي				
٥٦١	٩٢٩	٦٢٤	٤٦٥	

ومن الواضح أن هذه البطاقة تعد أولى حلقات الدورة أو السلسلة وتعتبر من أهم النماذج المستخدمة بالفندق ، حيث تعطي صورة كاملة عن خدمات الفندق المقدمة للزلاء يومياً ، على مستوى كل نزيل . ويتم القيد في هذه البطاقة يومياً أو في خلال ساعات معدودة من تقديم الخدمة للعميل - أن لم يكن في نفس الساعة - وبهذا تستطيع إدارة الفندق تحديد رصيد حساب أى نزيل فور طلبه دون تأخير أو إبطاء .

وبالطبع فإن القيد في هذه البطاقة يتم من واقع مستندات سليمة موقع عليها من له سلطة توقيعها . وتتنوع أنواع ومصادر تلك المستندات بحسب نوع الخدمات المقدمة للنزيل - وذلك على النحو التالي .

- القسم الأول - الأعلى - من البطاقة والخاص بالبيانات الشخصية للنزيل ، يتم القيد فيه من واقع دفتر الوصول والرحيل والذي يوضح اسم النزيل ورقم غرفته وعدد أفراد أسرته وتاريخ بدء إقامته بالفندق .

- القسم الثاني - والخاص بالخدمات التي قدمت للنزيل يجري القيد به على النحو التالي :

١ - خدمة المبيت : من واقع دفتر الوصول والرحيل .

٢ - الأطعمة والمشروبات على اختلاف أنواعها يتم القيد من واقع البونات المختلفة الموقع عليها من النزيل عن مختلف الأطعمة والمشروبات التي قدمت له سواء بالمطعم أو بالغرفة .



٣ - الخدمات الفندقية المتنوعة على اختلاف أنواعها يتم القيد أيضاً من واقع البونات الموقع عليها من النزيل . فالفصيل والكي مثلاً يوقع النزيل على فاتورة الفصيل والكي عند إستلام أغراضه بما يفيد صحة المبالغ المدونة . خدمات التليفون الخارجى والتلكيس يقدم كشف للعميل يومياً موضحاً به مبالغ هذا الخدمات بعد حصرها - ويوقع عليه النزيل .. وهكذا بالنسبة لباقي أنواع الخدمات .

- القسم الثالث من البطاقة والخاص بحركة السداد يجرى القيد به على النحو التالى :

١ - الدفعات النقدية المسددة سواء كانت دفعات نقدية مقدمة يوم وصول النزيل ، أو دفعات نقدية تحت الحساب خلال فترة إقامته ، أو دفعات نقدية نهائية عند تسوية الحساب ومفادته الفندق ، يتم قيدها جميعاً من واقع صور الإيصالات التى يتسلم النزيل أصلها عند سداد أى مبلغ للخزينة .

وجدير بالذكر هنا أن إدارة كل فندق تضع قواعد معينة للدفعات النقدية المقدمة والدفعات تحت الحساب . الدفعات النقدية المقدمة يحدد لها نسبة مئوية بحد أدنى من مجموع الخدمات المتوقع أن يحصل عليها النزيل فى ضوء عدد الأيام المتوقع إقامتها بالفندق وإيجار الغرفة المقيم بها . أما الدفعات النقدية تحت الحساب فإن إدارة الفندق تضع قواعد معينة بضرورة أن لايتجاوز الرصيد المرحل لليوم التالى عن حد معين . ومن ثم ففى حالة تجاوز رصيد النزيل هذا الحد فى ضوء ماحصل عليه من خدمات ، فإنه يطالب بسداد دفعة نقدية جديدة تحت الحساب .

وتحصر إدارة الفندق على أن تتم هذه المطالبات بطريقة مناسبة للغاية وبواسطة أفراد مدربين على ذلك . بل وفى بعض الأحوال فإن إدارة الفندق لا تطبق هذه القواعد على بعض النزلاء المعروفين لديها وتترك لهم مطلق الحرية فى عملية السداد . وعلى العكس ففى بعض الأحوال تنصر إدارة الفندق على تطبيق هذه القواعد على بعض النزلاء بمتبى التشدد . وهنا يبرز دور وأهمية الخبرة فى العمل الفندقى ومدى إعتماد ذلك النشاط على العامل الإنسانى والخبرة البشرية وفقاً لما سبق الإشارة إليه .

٢ - في بعض الأحوال قد ترى إدارة الفندق إعطاء بعض خصومات معينة في أوقات معينة ، أو لنزلاء بذاتهم ، أو عن خدمات بذاتها ، وفقاً لظروف مختلفة يكون من المناسب فيها منح مثل تلك الخصومات . وبالطبع فإن مبالغ هذه الخصومات ، والأفراد الذين من حقهم التصريح بمنحها ، والظروف التي تتيح لهم منح مثل هذه الخصومات ، تكون محددة في اللوائح الداخلية لإدارة كل فندق . ويتم هذه الخصومات بموجب نماذج خاصة تتخذ كأساس للقيود في البطاقة .

٣ - استاذ المدينين يوضح الأرصدة التي لم تسدد عند مغادرة النزيل للفندق . ففي بعض الأحوال ، وبالأذات في حالة الوفود تكون هناك جهة ما مسئولة عن عملية السداد ، وليس النزيل نفسه . وبالطبع فإن إدارة الفندق تحصل مسبقاً من تلك الجهات على مستندات رسمية سليمة تفيد الإلتزام الكامل بسداد كامل أرصدة هؤلاء النزلاء في تواريخ محددة . وفي بعض الأحوال الأخرى - وتلك أحوال استثنائية - يمكن للنزيل أو يغادر الفندق ويرحل رصيد حسابه إلى استاذ المدينين على اعتبار أن السداد سوف يتم في تاريخ لاحق .

وتلك الأحوال تعد إستثنائية لأن الأصل هو أن يسدد النزيل كامل رصيد حسابه عن الخدمات التي قدمت له قبل مغادرة الفندق ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه عند تناول خاصية التعامل النقدي السريع . إلا أن ذلك لا يمنع في بعض الأحوال وبالنسبة لبعض النزلاء المعروفين والدائمين التردد على الفندق أن ترحل أرصدة حساباتهم إلى حساب استاذ المدينين ، على أن يتم ذلك بتصريح من مستوى معين بإدارة الفندق ، غالباً ما يكون المدير العام .

٤ - الأرصدة المرحلة توضح الرصيد المستحق على النزيل في نهاية كل يوم بعد استبعاد الدفعات المسددة . ولا يجب أن يتجاوز ذلك الرصيد حداً معيناً وفقاً لما سبق الإشارة إليه . ويلاحظ أنه في بداية اليوم الأول لوصول النزيل فإن الرصيد المرحل يكون ( صفر ) وفي اليوم الأخير بعد مغادرة النزيل فإن الرصيد المرحل يكون ( صفر ) أيضاً ، سواء سدد أو رحل إلى استاذ المدينين .

## ٢ - دفتر أستاذ النزلاء اليومي :

ويشبه هذا الدفتر بطاقة النزلاء أو هو صورة منها ، غاية الأمر أن بطاقة النزيل تكون على مستوى كل نزيل على حدة ، أما دفتر أستاذ النزلاء فإنه يكون على مستوى جميع نزلاء الفندق . ويخصص في هذا الدفتر صفحة لكل يوم ، ويتم القيد يومياً في هذه الصفحة في الخانة المخصصة لكل نزيل من واقع نفس صور المستندات التي تم القيد منها في بطاقة النزيل .

ومن ثم فإن كل ما قيد في بطاقة كل نزيل يومياً يتم قيده في هذه الصفحة ، وبالتالي تظهر صفحة اليوم كافة مبالغ الخدمات وكافة حركة التسديدات لجميع نزلاء الفندق عن ذلك اليوم . وبالطبع فإنه في حالة عدم وجود أخطاء في التسجيل فلا بد وأن يتطابق رصيد خانة كل نزيل بهذا الدفتر مع رصيد النزيل في بطاقته عن هذا اليوم . وعملياً فإن هذا الدفتر لا تخصص به صفحة واحدة عن اليوم الواحد ، وإنما عادة ما تخصص لليوم الواحد أكثر من صفحة وفقاً لعدد نزلاء الفندق بذلك اليوم ، كما هو موضح بالتموج رقم ( ٢/٤ ) .

ويمثل المجموع الأقصى لكل مفردة من مفردات خانة البيان بهذا الدفتر إجمالاً هذه المفردة عن ذلك اليوم على مستوى الفندق كله . فالمجموع الأقصى للمبيت يوضح إجمالاً إيرادات المبيت عن هذا اليوم على مستوى الفندق . المجموع الأقصى للغذاء يوضح إجمالاً إيرادات الغذاء عن هذا اليوم على مستوى الفندق . وعلى مستوى حركة التسديدات فإن المجموع الأقصى للدفوعات النقدية يمثل إجمالاً المقبوضات النقدية من النزلاء عن هذا اليوم على مستوى الفندق ، وهكذا .

أما المجموع الرأس لكل خانة من خانات الدفتر فتمثل المبالغ المستحقة على كل نزيل من النزلاء في نهاية ذلك اليوم (إجمالاً الخدمات المقدمة للنزيل مطروحاً منها إجمالاً تسديدات النزيل والخصومات الممنوحة للنزيل) والرصيد المرحل لليوم التالي . ولتوضيح كيفية القيد في ذلك الدفتر ، فإنه باستخدام البيانات الخاصة بالمثال المبسط السابق وإضافة بيانات أخرى افتراضية عن ثلاثة نزلاء آخرين ، فإن صفحة دفتر أستاذ النزلاء عن يوم ١٧/٦/١٤٠٩ هـ تظهر على النحو التالي :



فندق					
دفتر أستاذ النزلاء اليومي					
عن يوم ١٧/٦/١٤٠٩ هـ					
يان	ناصر	مسعد	عبد الله	فهد	الإجمالي
	الدومري	القحطاني	المومني	الدكان	
مقبلة	٢٢٤	١٠٠	٠٠٠٠	٢٥٠	٥٧٤
بيت :	١٢٥	٢٢٥	١٢٥	٢٠٠	٦٧٥
أطعمة ومشروبات :					
فطار	٣٠	٤٠	٤٠	٩٣	٢٠٣
غذاء	٩٢		٥٠	٤٧	١٨٩
عشاء	٣٢		٣٠		٦٢
مشروبات باردة	٣٦	٣٢		١٥	٨٣
مشروبات ساخنة	٤٨	١٦	١٥	٤٥	١٢٤
إمياه معدنية	٨		٥		١٣
خدمات فندقية					
أخرى :					
تليفون خارجي	١٠٠		٢٠	١٥٠	٢٧٠
تليكس	١٠٠	٣٠٠	٤٥	٨٠	٥٢٥
غسيل وكي	٢٤	١٠٠		١٢٠	٢٤٤
إنسخ وترجمة	٨٠			٢٠	١٠٠
أجراج		٤٠		٣٥	٧٥
مسدد لحساب			١٠٠		١٠٠
النزيل					
حمام سباحة	٣٠	٥٠			٨٠
الإجمالي	٩٢٩	٩٠٣	٤٣٠	١٠٥٥	٣٣١٧

حركة التسهيلات :					
٢٢٥٨	٥٥٥	٢٠٠	٨٠٣	٧٠٠	دفعات نقدية
٣٠	.	٣٠			خصم أو تخفيضات
٥٠٠	٥٠٠				أستاذ مدينين
٥٢٩		٢٠٠	١٠٠	٢٢٩	رصيد مرحل
٣٣١٧	١٠٥٥	٤٣٠	٩٠٣	٩٢٩	الإجمالي

## ٣ - دفتر ملخص العمليات :

يوضح دفتر أستاذ النزلاء إيرادات وحركة تسهيلات الفندق على مستوى النزلاء يومياً . إلا أن إدارة الفندق تحتاج إلى بيان تلخيصي عن كل العمليات على مستوى الأنشطة والخدمات المختلفة في نهاية كل مدة معينة . وتختلف هذه المدة من فندق إلى آخر فقد تكون أسبوعية أو كل عشرة أيام أو نصف شهرية . ويمد دفتر ملخص العمليات إدارة الفندق بذلك الملخص المطلوب . ففي نهاية كل يوم يتم أخذ المجاميع الأتية من دفتر أستاذ النزلاء اليومي وإثباتها في دفتر ملخص العمليات .

وفي نهاية كل مدة معينة - أسبوع أو عشرة أيام - حسب النظام المحاسبي المتبع بالفندق يرصد دفتر ملخص العمليات لحصر إيرادات الفندق من مبيعات خدماته للنزلاء عن هذه المدة ويثبت الإجمالي في دفتر اليومية العامة - كما سيد ذكره - ويتم الترحيل إلى الجانب الدائن من الحسابات المختصة المفتوحة بـ دفتر الأستاذ العام .

ولهذا لا يختلف تصميم دفتر ملخص العمليات عن تصميم دفتر أستاذ النزلاء إلا من حيث أن ذلك الأخير يظهر أرصدة العمليات على مستوى الأنشطة المختلفة للفندق ، وليس على مستوى النزلاء . فإذا ما كان النظام المحاسبي المتبع أن يرصد دفتر ملخص العمليات في نهاية كل أسبوع ، فإن كل أسبوع بأيامه المختلفة بحسب تواريخها يخصص له صفحة بالدفتر ، وتتابع صفحات الدفتر متصلة أسبوع بعد أسبوع . ويمثل المجموع

الأفقى لحانات الدخـر الإيرادات على مستوى كل نشاط ، ويمثل المجموع الرأس للدخـر  
الإيرادات على مستوى اليوم ، كما هو موضح بالنموذج رقم ( ٣/٤ ) .

## نموذج رقم ( ٣/٤ )

فندق .....					
دفتر ملخص العمليات					
عن المدة من ..... إلى .....					
بيان	أيام الأسبوع				
الإجمالي					
إيرادات المبيت :					
إيرادات الأظعمة :					
الإجمالي					
إيرادات خدمات					
أخرى :					
الإجمالي					
إجمالي الإيرادات					

وفي نهاية كل فترة - الأسبوع - يتم عمل قيد يومية واحد بإجمالي المجاميع الأفقية في دفتر اليومية العامة لاثبات المبيعات إلى النزلاء ( العملاء أو المدينين ) من خدمات الفندق المختلفة ( مبيت - أطعمة - خدمات فندقية أخرى ) - ويكون القيد .

XXXX لمن ح / إجمالي المدينين .

إلى مذكورين .

XXX إلى جـ / مبيعات إقامة ( خدمة المبيت ) .

XXX إلى حـ / ساعات أطعمة ومشروبات .

XX فطار .

XX غذاء .

XX عشاء .

XX مشروبات .

XXX إلى حـ / مبيعات خدمات فندقية أخرى .

XX تليفون وتليكس .

XX غسيل وكى .

XX نسخ وترجمة .

XX جراج وحمام سباحة .

XX مبيعات أخرى متنوعة .

إثبات إجمالي المبيعات من خدمات الفندق المختلفة للنزلاء عن المدة من — إلى —

هذا ويلاحظ أنه فيما يتصل بحركة سداد النزلاء لأرصدهم ، والدفعات النقدية المقدمة المسددة منهم ، وأى خصومات حصل عليها النزلاء ، أن كل هذه المبالغ سوف تظهر في دفتر النقدية في جانب المقبوضات ، كما سيرد ذكره . وفي نفس الوقت فإن التعاملات السابقة ترحل من واقع صور المستندات المختلفة إلى الحساب الشخصي للنزيل المفتوح بدفتر الاستاذ المساعد كما سيرد ذكره .



واستكمالاً للمثال ، فإنه يمكن تصوير صفحة من دفتر ملخص العمليات شاملة إيرادات الفندق على مستوى الأنشطة المختلفة في نهاية أسبوع عن الفترة من ١٤٠٩/٦/١٧ هـ حتى ١٤٠٩/٦/٢٣ هـ . ويلاحظ أن النموذج يوضح في يوم ١٤٠٩/٦/١٧ هـ البيانات الظاهرة بدفتر أستاذ النزلاء عن ذلك اليوم ، مع بيانات افتراضية أخرى لباقي أيام الأسبوع لظهور الصورة متكاملة لكيفية القيد بذلك الدفتر . ويظهر الدفتر على النحو التالي :

### ثانياً : الدفاتر واليوميات العامة التحليلية ( التقليدية )

سبق الإشارة إلى أن الطريقة الفرنسية في التنظيم المحاسبي تتلاءم أكثر مع الفنادق الكبيرة حيث يسمح حجم العمل بتلك الفنادق بتقسيم الأنشطة تقسيماً نوعياً وتسجيل كل نشاط منها في يومية خاصة به . ويتيح ذلك التقسيم السابق لإدارة الفندق الفرصة لتوزيع العمل بين أفراد الجهاز المحاسبي بشكل يضمن إنجاز العمل بسرعة وكفاءة ، حيث عامل السرعة له أهمية خاصة في ذلك النشاط ، بالإضافة إلى ماتوفره تلك اليوميات المتخصصة من بيانات تحليلية إحصائية لازمة لأغراض التخطيط والرقابة كما سيورد ذكره في موضع لاحق .

وبالطبع فإن حجم النشاط بالفندق ونوعياته تعد هي العامل المتحطم في تقرير أنواع الدفاتر اللازم تخصيصها لكل نشاط على حدة .

وحيث أن تصميم هذه الدفاتر في الحياة العملية يختلف من فندق لآخر ، لذا فإن التركيز هنا سوف يكون على بيان فكرة كل دفتر من هذه الدفاتر ، والبيانات الأساسية التي يلزم أن يشتمل عليها وذلك على النحو التالي :

#### ١ - دفتر يومية المشتريات :

ويختص هذا الدفتر بعمليات الشراء الآجل فقط سواء كانت مشتريات مؤن للفندق ، مشتريات لوازم فندقية أو أى مشتريات آجلة يقوم بها الفندق . واصطلاح المشتريات لآجلة هنا يقصد به :

- المشتريات الآجلة تماماً : أى المشتريات التي تمت ولم يسدد الفندق أى جزء من قيمتها إلى مصدر التوريد .

فندق								
دفتر ملخص العمليات								
عن المدة من ١٤٠٩/٦/١٧ إلى ١٤٠٩/٦/٢٣ هـ								
بيان	أيام الأسبوع							الإجمالي
	٦/١٧	٦/١٨	٦/١٩	٦/٢٠	٦/٢١	٦/٢٢	٦/٢٣	
إيرادات الليت :	٦٧٥	٨١٥	٩٢٠	٦٣٠	٦٨٠	٧٢٠	٨٨٠	٥٣٢٠
إيرادات الأطعمة :								
فطار	٢٠٣	٢١٥	٣١٠	٢١٧	٢٩٠	٣٠٦	٢٨٠	١٨٢١
غذاء	١٨٩	١٨٢	١١٤	٣٥٦	٣٢٢	٣١٠	٢٨٠	١٨٠٣
عشاء	٦٢	٨٥	١٢٠	١٠٠	١١٥	٦٥	٤٨	٥٩٥
مشروبات باردة	٨٣	٩٠	٣٥	٤٠	٦٠	٨٠	٤٥	٤٣٣
مشروبات ساخنة	١٢٤	٦٠	٤٥	١٢٠	١٣٠	٤٠	٦٢	٥٨١
مياه معدنية	١٣	١٨	١٤	٣٣	١٦	٩٥	٨٤	٢٧٣
الإجمالي	٦٧٤	٦٥٠	٦٣٨	٨٦٦	٩٣٣	٩٤٦	٧٩٩	٥٥٠٦
إيرادات أخرى :								
تليفون خارجي	٢٧٠	٣٠٠	١٥٠	١٦٣	١٩٢	١٨٤	١٢٥	١٢٨٤
تليكس	٥٢٥	٣٠٠	٤٠٠	٥٠٠	٥١٦	٥٣٥	١٩٠	٢٩٦٦
غسيل وكى	٢٤٤	٢٠٠	٢١٥	١٨٥	١٦٩	٨٤	٣١٥	١٢١٢
نسج وترجمة	١٠٠	٨٠	٢٠٠	١٢٠	١٣٠	١٢٥	٥٤	٨٠٩
جراج	١٧٥	٤٠	٦٠	٨٠	٨٥	٧٥	٧٥	٤٩٠
إمسد حساب التزويل	١٠٠	٢٠٠	١٥٠	٣٠٠	٢٠	—	٥٠	٨٢٠
حمام سباحة	١٨٠	١٨٠	٢٠	٢٠٠	١٥٠	٣٠٠	١٥٠	١٠٨٠
الإجمالي	١٣٩٤	١٢٠٠	١١٩٥	١٤٤٨	١١٦٢	١٣٠٣	٩٥٩	٨٦٦١
إجمالي الإيرادات	٢٧٤٣	٢٦٦٥	٢٧٥٣	٢٩٤٤	٢٧٧٥	٢٩٦٩	٢٦٣٨	١٩٤٨٧

- المشتريات الأجلة جزئياً : أى المشتريات التى سدد منها جزء نقداً ولم يسدد باقى قيمتها . وفى هذه الحالة تعامل قيمة المشتريات كلها بالكامل كما لو كانت مشتريات آجلة . أما الجزء الذى سدد منها نقداً فيجرب إثباته فى دفتر النقدية على اعتبار أنه تسديدات للدائنين ( الموردين ) .

- المشتريات التى تم سداد قيمتها وقت الشراء - أو جزء من قيمتها - بموجب كمبيالة تستحق السداد بعد فترة معينة : فى هذه الحالة تعامل قيمة المشتريات معاملة المشتريات الآجلة ، أما الكمبيالات التى قبلتها إدارة الفندق فى مقابل تلك المشتريات فإنها تثبت فى يومية أوراق الدفع باعتبارها أوراق مسلمة للموردين فى مقابل ديونهم .

ومن الأهمية بمكان أخذ ذلك التعريف السابق لمفهوم المشتريات الآجلة فى الاعتبار عند التسجيل حيث أن حدوث أى خلط أو لبس حول مفهوم المشتريات الآجلة فى هذه الحالة يترتب عليه بالطبع لزدواجية فى التسجيل وأخطاء فى العمل المحاسبى . أو بعبارة أخرى فإن المشتريات التى لا تسجل فى هذا الدفتر هى فقط المشتريات النقدية التى سددت قيمتها بالكامل نقداً ودفعة واحدة وقت الشراء .

ويختلف تصميم دفتر يومية المشتريات بحسب درجة التحليل المطلوبة ، ولكن ذلك الدفتر يلزم أن يحتوى - كحد أدنى - على البيانات الموضحة بالم نموذج رقم ( ٤/٤ ) . وفى نهاية كل فترة معينة - بحسب النظام المحاسبى المتبع بالفندق - يتم تجميع الدفتر ويمجرى بالمجموع قيد يومية واحد إجمالى فى دفتر اليومية العامة :

xxxx من حـ / المشتريات

xxxx إلى حـ / إجمالى الدائنين

إثبات إجمالى قيم المشتريات عن الفترة

من \_\_\_\_\_ إلى \_\_\_\_\_

يتم ترحيل طرفى القيد إلى الحسابات المختصة ، فيتم الترحيل إلى حساب أستاذ إجمالى الدائنين بدفتر الأستاذ العام وحساب المشتريات بنفس الدفتر . وفى نفس الوقت ومن واقع صورة فاتورة الشراء ومحضر الإستلام والفحص - وفقاً لما سبق الإشارة إليه - يتم

نموذج رقم ( ٤ / ٤ )  
صفحة من دفتر يومية المشتريات

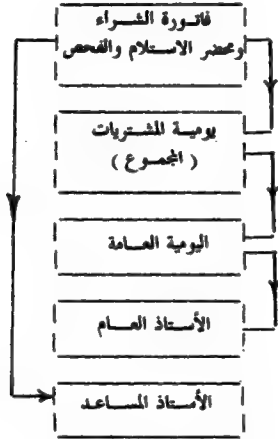
المبلغ	اليان		اسم المورد	رقم حسابه	رقم القيد	التاريخ
	كمية	سعر				
xxx	.....	.....	.....	.....	.....	.....
xxx	.....	.....	.....	.....	.....	.....
xxx	.....	.....	.....	.....	.....	.....

إثبات قيم المشتريات في الحساب الشخصي للمورد في دفتر الأستاذ المساعد . ويمكن توضيح الدورة المحاسبية على مستوى المشتريات الآجلة على النحو التالي :

وفي بعض الفنادق الكبرى يتم تصميم ذلك الدفتر بحيث يشمل على بيانات تحليلية تفصيلية عن كل مايتصل بتلك المشتريات .

## ٢ - دفتر يومية مردودات المشتريات :

ويختص هذا الدفتر بالأصناف التي يقوم الفندق بردها إلى مصادر توريد دون إسترداد مبالغها ، أى يخصص لإثبات مردودات المشتريات الآجلة . فقد يحدث أحياناً بعد وصول بعض الأصناف أن يتضح تلف بعض هذه الأصناف أو عدم مطابقتها للشروط والمواصفات المحددة لمصدر التوريد في أمر التوريد الصادر له ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه . وفي هذه الحالة يجرى رد هذه المشتريات وإثبات قيمها في يومية مردودات



المشتريات الأجلة . ويختلف تصميم الدفتر بحسب درجة التحليل المطلوبة . وكحد أدنى فإن الدفتر يشتمل على البيانات الموضحة بالنموذج رقم ( ٥/٤ ) .

## نموذج رقم ( ٥/٤ )

## صفحة من دفتر يومية مردودات المشتريات

المبلغ	بيان الأصناف المردودة		سبب الرد	الرقم القيد	اسم المورد	رقم حسابه	التاريخ
	كمية	سعر					
xxx	.....	....	.....	.....	.....	.....	.....
xxx	.....	....	.....	.....	.....	.....	.....
xxx	.....	....	.....	.....	.....	.....	.....

وفي نهاية كل فترة معينة يتم تجميع الدفتر ، ويجرى بالمجموع قيد يومية واحد إجمالى فى دفتر اليومية العامة :

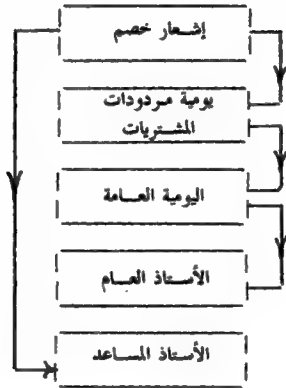
xxxx من حـ / إجمالى الدائنين .

xxxx إلى حـ / مردودات المشتريات .

إثبات إجمالى قيم مردودات المشتريات عن الفترة

من \_\_\_\_\_ إلى \_\_\_\_\_

ويتم ترحيل طرفي القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام وهما حساب مردودات المشتريات وحساب إجمالي الدائنين وفي نفس الوقت . ومن واقع صورة اشعار الخصم يتم إثبات قيم مردودات المشتريات في الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد . ويمكن توضيح الدورة المستندية على مستوى مردودات المشتريات على النحو التالي :



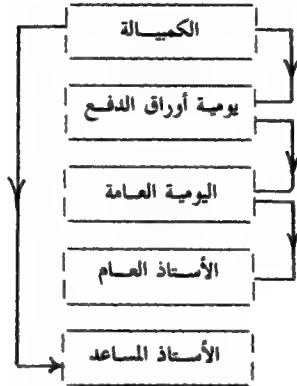
### ٣ - يومية أوراق الدفع :

ويختص هذا الدفتر بالكمبيالات التي يتعهد بموجبها الفندق بسداد مبالغ للغير ، ولهذا تعتبر هذه الكمبيالات من وجهة نظر الفندق أوراق دفع . ويلاحظ هنا أن هذا الدفتر لا يتعامل فقط إلا مع واقعة قبول الكمبيالة فقط لصالح الغير ، أما ما قد يلي ذلك من أحداث كتأجيل السداد أو التوقف عن السداد أو سدادها للمستفيد أو البنك ، فإن كل هذه أحداث لا علاقة لها بهذا الدفتر وإنما تختص بها دفاتر أخرى كدفتر العمليات الأخرى أو اليومية العامة أو دفتر النقدية . ويوضح بالتمودج رقم ( ٦/٤ ) نموذج لما يمكن أن تكون عليه يومية أوراق الدفع .





ويتم ترحيل طرفي القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام وهما حساب إجمالي الدائنين وحساب أوراق الدفع . وفي نفس الوقت وعند قبول الكمبيالة يتم إثبات قيم تلك الكمبيالات في الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد . ويمكن توضيح الدورة المستندية على مستوى أوراق الدفع على النحو التالي :



## ٤ - دفتر يومية نقدية :

يخصص هذا الدفتر لإثبات حركة جميع التدفقات النقدية سواء كانت تدفقات نقدية داخلية (مقبوضات) أو تدفقات نقدية خارجة (مدفوعات)، وسواء كانت هذه التدفقات في شكل ريبالات (نقدية) أو في شكل أدوات ائتمان (شيكات). ويختص الجانب المدين بإثبات المقبوضات والجانب الدائن بإثبات المدفوعات. ونظر لحاجة الفندق لفصل حركة التدفقات بالنقدية عن حركة التدفقات بشيكات فإن خانة المقبوضات وخانة المدفوعات يتم تقسيمها إلى صندوق لإثبات النقدية، وبنك لإثبات الشيكات.

وبالطبع فإن كل جانب يوضح به بالتفصيل كافة البيانات عن المقبوضات أو المدفوعات من حيث مصدرها أو وجه انفاقها بالتحديد ومستند الصرف أو التحصيل ورقم المستند المؤيد وتاريخ العملية .. الخ. ويجرى العمل بهذا الدفتر على أساس البدء بإثبات حركة النقدية بحسب ما إذا كانت مدفوعات (في الجانب الدائن) أو مقبوضات (في الجانب المدين). ومن ثم يتم إثبات المبلغ في خانة الصندوق أو خانة البنك، مع توضيح مصدر ذلك المبلغ في خانة البيان - كما هو موضح بال نموذج رقم (٧/٤).

وفي نهاية كل مدة يجرى تجميع جانب من المقبوضات وجانب المدفوعات واستخراج رصيد النقدية. ويجرى بمجموع كل جانب من جانبي الدفتر وقيد يومية واحد إجمالي في دفتر اليومية العامة وذلك على النحو التالي :

أ - بالنسبة لجانب المقبوضات : تتنوع مصادر مقبوضات الفندق بحسب حجم وطبيعة النشاطات كافتقار. ومن أهم مصادر المقبوضات (سواء نقداً أو بشيكات) المصادر التالية :

- المتحصلات من النزلاء سواء كانت دفعات نقدية أو دفعات تحت الحساب أو دفعات نهائية عند المغادرة وتصفية حساب النزيل .
- المتحصلات النقدية عن طريق المطعم .
- المتحصلات النقدية عن طريق صالة المشروبات « الكافيتريا » .
- المتحصلات النقدية عن طريق حمام السباحة .
- أي متحصلات نقدية أخرى متنوعة .

غودج رقم ( ٧ / ٤ )

[illegible]

ومن ثم يكون قيد جانب المقبوضات على النحو التالي :

من مذکورین .

XXX من حـ / الصندوق ( نقدية ) .

xxx من حـ / البنك ( شيكات ) .

إلى المذكورين .

xxx إلى حـ / إجمالى المدينين .

xxx إلى حد / المطعم .

xxx إلى حـ / صلاة المشروبات • الكافيريا • .

XXX إلى ح/ حمام السباحة .

XXX ح/ متحصلات متنوعة .

إثبات إجمالي المتحصلات النقدية عن المدة

من \_\_\_\_\_ إلى \_\_\_\_\_

ويتم ترحيل طرفي القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام . وفي نفس الوقت ومن واقع صور إيصالات تحصيل النقدية يتم إثبات تسديدات النزلاء في الحسابات الشخصية للنزلاء بدفتر الأستاذ المساعد .

ب — بالنسبة لجانب المدفوعات : تتنوع أوجه إنفاق الفندق بحسب حجم وطبيعة نشاطات كل فندق . ومن أهم أوجه الإنفاق ( سواء نقداً أو بشيكات ) الأوجه التالية :

- المشتريات النقدية على اختلاف أنواعها سواء كانت مشتريات مؤن أو مشروبات أو لوازم وتجهيزات مختلفة للفندق .

- التسديدات النقدية للدائنين ( الموردين ) .

- التسديدات النقدية لأوراق الدفع التي استحققت .

- المبالغ النقدية المحولة إلى صندوق المصروفات النثرية .

- الأجور والمرتبات المدفوعة للعاملين .

- أى مدفوعات نقدية أخرى متنوعة .

ومن ثم يكون قيد جانب المدفوعات على النحو التالي :

من مذكورين .

XXX من ح/ المشتريات ( النقدية ) .

XXX من ح/ إجمالي الدائنين ( التسديدات للموردين ) .

XXX من ح/ أوراق المصروفات النثرية .

xxx من حـ / الأجور والمرتبات .

xxx من حـ / المصروفات النقدية المتنوعة .

إلى مذكورين .

xxx إلى حـ / الصندوق ( نقدية ) .

xxx إلى حـ / البنك ( شيكات ) .

إثبات إجمالى المدفوعات النقدية عن المدة

من ————— إلى —————

و يتم ترحيل طرفي القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام . وفي نفس الوقت ومن واقع المستندات المختلفة التي تثبت المدفوعات النقدية للموردين ( الدائنين ) يتم القيد في الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد .

#### ٥ - دفتر يومية صندوق المصروفات النثرية :

حركة التدفقات اليومية ببالفنادق الكبرى تصل إلى مبالغ ضخمة كبيرة تتعدى آلاف الريالات . ومن وجهة النظر الرقابية فإن التعليمات الداخلية لكل فندق تنص على ضرورة توريد تلك المتحصلات النقدية لخزائن البنك عندما تصل تلك المتحصلات حداً معيناً ( رقابة حدية ) . كما تنص تعليمات الرقابة الداخلية أيضاً على أن المدفوعات الرئيسية للفندق، يجب أن لا يتم نقداً وإنما عن طريق شيكات مسحوبة على البنك .

إلا أنه من الناحية العلمية فإن سداد كل المدفوعات مهما كانت مبالغها بشيكات هو ولا شك أمر يؤدي إلى إرباك العمل وطول وتعدد إجراءات الصرف . ولهذا فإن المدفوعات بمبالغ كبيرة - في ضوء ما تعدده اللوائح الداخلية للرقابة - هي فقط التي تدفع بشيكات . أما مبالغ التثبيات الصغيرة فإنها تدفع عن طريق صندوق المصروفات النثرية .

وفكرة صندوق المصروفات النثرية تقوم على تحويل مبلغ نقدي من الصندوق العام لمقابلة المصروفات النثرية النقدية الصغيرة . ويتم الصرف من هذا المبلغ في حدود أوجه الاتفاق المحددة له . وتعدد اللوائح الداخلية لكل فندق أوجه الإنفاق من صندوق المصروفات النثرية



وفي نهاية كل مدة يجرى تجميع الجانب المدين ( إجمالى المبلغ المحولة ) والجانب الدائن ( إجمالى المصروفات الثرية ) ويتم استخراج رصيد النقدية بصندوق المصروفات الثرية .  
ويجرى بمجموع كل جانب من جانبي الدفتر قيد يومية واحد إجمالى في دفتر اليومية العامة وذلك على النحو التالى :

أ — بالنسبة للمبالغ المحولة من الصندوق العام يكون القيد :

xxx من حـ / صندوق المصروفات الثرية .  
xxx إلى حـ / النقدية .

إثبات إجمالى المبالغ المحولة لصندوق المصروفات الثرية خلال المدة من — إلى —

ب — بالنسبة لأوجه الإنفاق : فإن هذه الأوجه تكون بنودها محددة بكل فندق ، ومن أمثلتها مصروفات البريد والتلفراف ، مصروفات السفر والانتقال ، المشتريات بمبالغ صغيرة لأغراض مختلفة ، وما شابه ذلك من أوجه انفاق — ويكون القيد :

من مذكورين  
xxx من حـ / ———— أوجه الإنفاق المختلفة .  
xxx من حـ / ————  
xxx من حـ / ————  
xxx من حـ / ————

xxxx إلى حـ / صندوق المصروفات الثرية

إثبات إجمالى المصروفات الثرية عن المدة

من ———— إلى ————

ويتم ترحيل أطراف القيود السابقة إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام .

## ٦ - دفتر يومية العمليات الأخرى :

ويخصص في هذا الدفتر صفحة للعمليات الأخرى غير المتكررة والتي لا يسمح حجمها أو معدل تكرارها بإمسك دفتر يومية خاص بها . ومن أمثلة هذه العمليات .

- الديون المدومة .
- إرسال شيكات للبنك للحصول .
- توقف البنوك عن تحصيل بعض من الشيكات المرسلة للحصول .
- التوقف عن سداد بعض كمبيالات للموردين .
- مسموحات على المشتريات .
- مبيعات بعض أثاثات الفندق غير الصالحة .... الخ .

وفي نهاية كل مدة معينة يتم تجميع كل صفحة من صفحات ويجري بالإجمالى قيد واحد في دفتر اليومية العامة ، ويتم ترحيل أطراف ذلك القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام .

## ٧ - دفتر اليومية العامة ( المركزية ) :

وهو دفتر اليومية الذى تثبت فيه قيود اليومية الإجمالية الخاصة بإجمالى كل دفتر من الدفاتر التحليلية السابقة ، ولهذا يطلق عليه أحياناً دفتر اليومية المركزية . ومن الجدير بالذكر أن ذلك الدفتر هو الدفتر الذى يميز الطريقة الفرنسية في التنظيم المحاسبى عن الطريقة الانجليزية . حيث إنه لاختلاف بين الطريقتين في كل ماتقدم إلا أنه في حالة اتباع الطريقة الإنجليزية فإن دفتر اليومية المركزية لا يستخدم ، وإنما يتم ترحيل إجماليات الدفاتر التحليلية مباشرة إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام والأستاذ المساعد دون حاجة إلى توسيط يومية مركزية ( عامة ) . ولهذا تسمى الطريقة الفرنسية في التنظيم المحاسبى أحياناً بطريقة اليومية المركزية أو الطريقة المركزية نظراً تميزها عن الطريقة الإنجليزية باستخدام ذلك الدفتر .

وفي بعض الأحوال فإن دفتر اليومية العامة يحل محل دفتر يومية العمليات الأخرى ، ومن ثم تثبت به مباشرة العمليات غير المتكررة إذا ما رأت إدارة الفندق عدم تخصيص



دفتر للعمليات الأخرى والاكتفاء بإثبات العمليات الأخرى- مباشرة في دفتر اليومية العامة . وفى بعض الأحوال الأخرى ، ومع وجود دفتر يومية للعمليات الأخرى ، فقد يتم إثبات بعض العمليات مباشرة في دفتر اليومية العامة وغالباً ماتكون هذه العمليات علاوة على أنها عمليات ترى إدارة الفندق أنه من الأهمية إثباتها مباشرة في هذا الدفتر مثل عمليات تخفيض أو زيادة رأس المال .

### مثال عام على اليومية التحليلية :

العمليات التالية تمت بإحدى الفنادق خلال فترة زمنية معينة :

#### أولاً : عمليات شراء من الموردين :

- ٥٠٠ وحدة من الصنف ( أ ) سعر الوحدة ١٢ ريال من المورد أحمد نصر -  
حساب رقم ٣١٦/د ، بتاريخ ١/١ .
- ٨٠٠ وحدة من الصنف ( ب ) سعر الوحدة ١٥ ريال من المورد محمد ناصر -  
حساب رقم ٨٣١/أ ، وقد تم سداد نصف القيمة نقداً ، بتاريخ ١/٢ .
- ١٠٠٠ وحدة من الصنف ( ح ) سعر الوحدة ٢٠ ريال من المورد حمد السيد -  
حساب رقم ١١/ج ، وقد تم سداد نصف القيمة بكميالة تستحق بعد شهرين ، بتاريخ ١/٣ .
- ٢٠٠ وحدة من الصنف ( د ) سعر الوحدة ( ٣٠ ) ريال من المورد فهد الحمد -  
حساب رقم ٤٣/و ، وقد تم سداد القيمة بكميالة تستحق الدفع بعد ٤٥ يوماً ، بتاريخ ١/٤ .
- ٤٠٠ وحدة من الصنف ( هـ ) سعر الوحدة ١٢ ريال من المورد أحمد فيصل -  
حساب رقم ٣٣/ل ، وقد تم سداد نصف القيمة نقداً ، بتاريخ ١/٥ .

#### ثانياً : مردودات مشتريات للموردين :

- ١٠٠ وحدة من الصنف ( ب ) لوصولها تالفة ، بتاريخ ١/٣ .
- ١٠٠ وحدات من الصنف ( م ) لوصولها بعد موعد التسليم ، بتاريخ ١/٦ .

## ثالثاً : المتحصلات النقدية :

- كانت المتحصلات النقدية خلال الفترة على النحو التالي :
- ٣٨٥٠٠ ريال دفعات نقدية مقدمة من النزلاء ( نقداً ) في ١/١ .
  - ٣٦٥٠٠ ريال دفعات من النزلاء تحت الحساب - منها ٦٥٠٠ ريال بشيكات في ١/٣
  - ٤٤٠٠٠ ريال دفعات نهائية من النزلاء نصفها بشيكات والباقي نقداً في ١/٥ .
  - ٢٦٣٠٠ ريال متحصلات نقدية عن طريق المطعم ( نقداً ) في ١/٥ .
  - ١٨٤٠٠ ريال متحصلات نقدية عن طريق صالة المشروبات ( نقداً ) في ١/٦ .
  - ١٣٦٠٠ ريال متحصلات نقدية عن طريق حمام السباحة ( نقداً ) في ١/٦ .

## رابعاً : المدفوعات النقدية :

- ١٦٤٠٠ ريال مشتريات مؤن نقداً في ١/١ .
- ١٣٢٠٠ ريال مشتريات ولوازم فندقية بشيك في ١/٣ .
- ١٤٤٠٠ ريال تسديدات نقدية للموردين بشيكات في ١/٤ .
- ٨٠٠٠ ريال محول إلى صندوق المصروفات الثرية في ١/٥ بشيك رقم ٨١٣ د .
- ٢٥٠٠٠ ريال أجور ومرتبات مدفوعة نقداً للعاملين في ١/٦ .
- علماً بأن : رصيد النقدية السابق ٣٧٢٠٠ ريال .
- رصيد البنك السابق ٢٦٤٠٠ ريال .

## خامساً : المصروفات الثرية :

- ١٤٠٠ ريال ورق وأدوات كتابية في ١/١ .
- ٢٠٠ ريال مصروفات سعر وانتقال في ١/٢ .
- ٣٠٠ ريال بريد وتلغراف في ١/٣ .
- ٦٥٠ ريال مشتريات متنوعة في ١/٤ .
- علماً بأن رصيد صندوق المصروفات الثرية السابق هو ١١٠٠ ريال .

## المطلوب :

أولاً : تسجيل العمليات السابقة في الدفاتر التحليلية الخاصة بها .  
ثانياً : إجراء قيود اليومية المركزة اللازمة .

( ١ )

## دفتر يومية المشتريات

المبلغ	بيان		المورد	رقم الحساب	رقم القيد	التاريخ
	كمية	سعر				
٦٠٠٠	٥٠٠	١٢	أحمد نصر	د / ٣١٦	١	١/١
١٢٠٠٠	٨٠٠	١٥	ب محمد ناصر	أ / ٨٣١	٢	١/٢
٢٠٠٠٠	١٠٠٠	٢٠	ج محمد السيد	ع / ١١	٣	١/٣
٦٠٠٠	٢٠٠	٣٠	د فهد الحمد	و / ٤٣	٤	١/٤
٤٨٠٠	٤٠٠	١٢	أحمد فيصل	ل / ٣٣	٥	١/٥
٤٨٨٠٠	الإجمالي					

دفتر يومية مردودات المشتريات

المبلغ	الأصناف المرفقة			سبب	المورد	رقم الحساب	رقم القيد	التاريخ
	كمية	سعر	صنف	الرد				
١٥٠٠	١٠٠	١٥	ب	تلف	محمد ناصر	٨٣١ / أ	١	١/٣
٢٠٠٠	١٠٠	٢٠	د	تأخير	محمد السيد	١١ / ع	٢	١/٦
٣٥٠٠				الإجمالي				

دفتر يومية أوراق الدفع

المبلغ	اسم المستفيد	الاستحقاق	القبول	نوع الورقة	رقم الحساب	رقم القيد	التاريخ
١٠٠٠٠	محمد السيد	أشهرين	١/٣	كميالة	١١ / ج	١	١/٣
٦٠٠٠	فهد الحمد	٤٥ يوم	١/٤	كميالة	٤٣ / و	٢	١/٤
١٦٠٠٠	الإجمالي						

**دفتر یومیہ التقیید**

## جانب المقبوضات

المقبوضات		المصادر					التاريخ
نقدية	اشيكات	نزلاء (مقدمة)	نزلاء تحت الحساب	نزلاء نهائية	مطعم	كافيريا	
٢٧٢٠٠	٢٦٤٠٠						رصيد سابق
٣٨٥٠٠		٣٨٥٠٠					١/١
٣٠٠٠٠	٦٥٠٠		٣٦٥٠٠				١/٢
٢٢٠٠٠	٢٢٠٠٠			٤٤٠٠٠			١/٥
٢٦٣٠٠					٢٦٣٠٠		١/٥
١٨٤٠٠						١٨٤٠٠	١/٦
١٣٦٠٠							١/٦ ١٣٦٠٠
١٨٦٠٠٠	٥٤٩٠٠	٣٨٥٠٠	٣٦٥٠٠	٤٤٠٠٠	٢٦٣٠٠	١٨٤٠٠	١٣٦٠٠

## جانب المدفوعات

التاريخ	أوجه الإنفاق				المدفوعات	
	وأجور	تقديرات	تسديدات	مشتريات للمورد	مشتريات مؤن	شيكات نقدية
١/١					١٦٤٠٠	١٦٤٠٠
١/٢			٦٠٠٠			٦٠٠٠
١/٣				١٣٢٠٠		١٣٢٠٠
٣/١			١٤٣١			١٤٣١
٥/١		٥٠٠٧				٥٠٠٧
٥/١			٢٣١			٢٣١
٦/١	٢٥٠٥٢					٢٥٠٥٢
	٢٥٠٠٠	٨٠٠٠	٢١٨٠٠٠	١٣٢٠٠	١٦٤٠٠	٣٥١٠٠
						٥٠٧٨٠



## قيود اليومية المركبة

منه	له	بيان	مستسل تاريخ
٤٨٨٠٠	٤٨٨٠٠	من حـ / المشتريات إلى حـ / إجمالى الدائنين إثبات إجمالى المشتريات عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	١ ١/٧
٣٥٠٠	٣٥٠٠	من حـ / إجمالى الدائنين إلى حـ / مردودات المشتريات إثبات إجمالى مردودات المشتريات عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	٢ ١/٧
١٦٠٠٠	١٦٠٠٠	من حـ / إجمالى الدائنين إلى حـ / أوراق الدفع إثبات إجمالى قيم الكمبيالات المقبولة عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	٣ ١/٧
١٤٨٨٠٠		من مذكورين من حـ / الصنلوق	١/٧/٤
٢٨٥٠٠		من حـ / البنك	
١١٩٠٠٠		إلى مذكورين إلى حـ / إجمالى المدينين ٣٨٥٠٠ دفعات مقدمة ٣٦٥٠٠ دفعات نهائية	



## تابع قيود اليومية المركزية

منه	له	بيان	مسلسل تاريخ
		٤٤٠٠٠ دفعات نهائية	
	٢٦٣٠٠	إلى ح / المطعم	
	١٨٤٠٠	إلى ح / الكافيريا	
	١٣٦٠٠	إلى ح / حمام السباحة	
		إثبات إجمالي التحصيلات النقدية	
	٣٥٠٠	عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	
		من مذكورين	١/٧ ٥
	٢٩٦٠٠	من ح / المشتريات	
	٢٢٨٠٠	من ح / إجمالي الدائنين	
	٨٠٠٠	من ح / صندوق المصروفات الثرية	
	٢٥٠٠٠	من ح / الأجور والمرتببات	
		إلى مذكورين	
	٤٩٨٠٠	إلى ح / الصندوق	
	٣٥٦٠٠	إلى ح / البنك	
		إثبات إجمالي المدفوعات	
		التقديية عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	
	٨٠٠٠	من ح / صندوق المصروفات الثرية	١/٧ ٦
	٨٠٠٠	إلى ح / التقديية	

## تابع قيود اليومية المركزية

منه	له	بيان	مسلسل تاريخ
		إثبات إجمال المبالغ المحمولة لصندوق المصروفات الثرية عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	
		من مذكورين	٧ ١/٧ .
١٤٠٠		من حـ / الأدوات الكتابية	
٢٠٠		من حـ / مصروفات سفر وإنتقال	
٣٠٠		من حـ / بريد وتلفراف	
٦٥٠		من حـ / مصروفات متنوعة	
٢٥٥٠		إلى حـ / صندوق المصروفات الثرية	
		إثبات إجمال المصروفات الثرية عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	

ثالثاً : الأستاذ العام والمساعد والحسابات الإجمالية :

(١) - الأستاذ العام :

يتم ترحيل قيود اليومية المركزية إلى دفتر الأستاذ العام . ويتجوز دفتر الأستاذ العام على الحسابات المختصة المختلفة اللازمة لاستقبال تلك القيود . وبهنا في هذا المقام على وجه التحديد حساب إجمالى المدينين وحساب إجمالى الدائنين بدفتر الأستاذ العام ، وفيما يلى تناول كلا منهما على حدة :

## حساب إجمالي المدينين :

يمثل رصيد ذلك الحساب المبالغ المستحقة للفندق طرف النزلاء الذين غادروا الفندق دون أن يتم سداد أرصدة حساباتهم النهائية ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه . ويظهر الحساب على النحو التالي :

## ح / إجمالي المدينين

منه	xxx	له
xxx		رصيد سابق
xxx		إلى ح / المبيعات للنزلاء
xxx		مبيت
	xxx	من ح / النقدية
	xxx	دفعات مقدمة
xxx	xxx	دفعات تحت الحساب
		الحساب
xxx	xxx	من ح / الديون المعلقة
		خدمات فندقية أخرى
	xxx	رصيد مرحل
	xxx	
xxx		رصيد منقول

والجانب المدين من هذا الحساب يظهر مبيعات الفندق المختلفة هؤلاء النزلاء من مبيت وأطعمة ومشروبات وخدمات فندقية أخرى . ويظهر الرصيد السابق رصيد هذا الحساب من الفترة السابقة . أما الجانب الدائن من الحساب فيظهر الجزء الذي تم سداده بمعرفة هؤلاء النزلاء في مقابل ما حصلوا عليه من خدمات فندقية ، سواء كانت المبالغ المدفوعة منهم كدفعات مقدمة أو دفعات تحت الحساب . كما يظهر الجانب الدائن أيضاً الديون التي أعدمت بالفعل خلال الفترة وهي ديون طرف بعض النزلاء ، وتأكد لإدارة الفندق عدم إمكان تحصيلها . ويمثل الرصيد النهائي لذلك الحساب المبالغ المستحقة للفندق طرف النزلاء الذين لم يسددوا بعد حتى تاريخ اقفال الحساب . هذا مع ملاحظة



أما الجانب المدين من ذلك الحساب فيظهر : التسديدات النقدية التي تمت بمعرفة الفندق لهؤلاء الموردين ، قيم المشتريات التي تم ردها لهم لأى سبب من الأسباب ، الكمبيالات التي قبلها الفندق لصالحهم سداً لثمن المشتريات ، وأخيراً أى خصومات يكون الفندق قد حصل عليها عند الشراء من تلك المصادر .

ويمثل الرصيد النهائي لذلك الحساب المبالغ المستحقة على الفندق لهؤلاء الموردين حتى تاريخ اقفال الحساب . هذا مع ملاحظة أن ذلك الحساب يعطى ذلك الرصيد في شكل إجمالي دون توضيح تفصيلي لهؤلاء الموردين بالاسم وإجمالي المستحق لكل منهم على حدة .

إلا أنه من ناحية أخرى ، فإن إدارة الفندق من وجهة النظر المحاسبية لابد وأن تحصل على بيان تفصيلي عن هؤلاء الموردين يوضح الرصيد المستحق لكل منهم على حدة . ونفس القول بالنسبة للزلاء ، فإدارة الفندق لابد وأن يكون لديها بيان تفصيلي يوضح المبالغ المستحقة على كل نزيل من هؤلاء الزلاء على حدة .

## ٢ - الأستاذ المساعد :

وهنا يبرز دور وأهمية دفتر الأستاذ المساعد في الدورة المحاسبية للفندق . فدفتر الأستاذ المساعد يحتوى فقط على الحسابات الشخصية للزلاء والحسابات الشخصية للموردين ، كل حساب على حدة . فدفتر أستاذ مساعد المدينين يخصص به صفحة لكل نزيل من الزلاء على حدة . ويتم الترحيل إلى حساب النزيل أولاً بأول من واقع المستندات المختلفة للخدمات الفندقية التي حصل عليها ذلك النزيل ، ومن واقع صور إيصالات السداد لما سدده النزيل من دفعات نقدية أو دفعات تحت الحساب ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه .

ومن ثم يكون لدى إدارة الفندق على مستوى كل نزيل من الزلاء حساب خاص بذلك النزيل يوضح حركة تعاملات النزيل مع الفندق . وبالطبع ، فإن عدم وجود أى أخطاء في العمل المحاسبى من حيث الإثبات والترحيل والرصيد لابد وأن يعنى ضرورة تطابق رصيد حساب إجمالي المدينين المفتوح بدفتر الأستاذ العام مع مجموع أرصدة الحسابات الشخصية للزلاء المفتوحة بدفتر أستاذ مساعد المدينين ( الزلاء ) .

والسبب في ضرورة حدوث ذلك التطابق أنه من الناحية المحاسبية فإن ما رحل إجمالاً إلى الجانب المدين من حساب إجمال المدين بدفتر الأستاذ العام ، رحل تفصيلاً إلى الجوانب المدينة من الحسابات الشخصية للنزلاء بدفتر الأستاذ المساعد . وما رحل إجمالاً إلى الجانب الدائن من حساب إجمال المدين بدفتر الأستاذ العام ، رحل تفصيلاً إلى الجوانب الدائنة من الحسابات الشخصية للنزلاء بدفتر الأستاذ المساعد .

ونفس القول ينطبق صحيحاً على مستوى كل مورد من الموردين . فدفتر أستاذ مساعد الدائنين ( الموردين ) يخصص به صفحة لكل مورد على حدة . ويتم الترحيل إلى حساب المورد أولاً بأول من واقع مستندات الشراء المختلفة وصور إيصالات السداد أو الكمبيالات التي قبلت لصالح المورد وكذا مردودات المشتريات .

وبافتراض عدم وجود أخطاء في العمل المحاسبي ، فلا بد وأن يتطابق رصيد حساب إجمال الدائنين المفتوح بدفتر الأستاذ العام مع مجموع أرصدة الحسابات الشخصية للموردين المفتوحة بدفتر أستاذ مساعد الدائنين .

والسبب ، أن ما رحل إجمالاً إلى الجانب المدين من حساب إجمال الدائنين بدفتر الأستاذ العام ، رحل تفصيلاً إلى الجوانب المدينة من الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد . وما رحل إجمالاً إلى الجانب الدائن من حساب إجمال الدائنين بدفتر الأستاذ العام ، رحل تفصيلاً إلى الجوانب الدائنة من الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد .

ويوضح الشكل رقم ( ١/٤ ) ضرورة حدوث ذلك التطابق . ويتم هذه المطابقات على فترات دورية تختلف باختلاف النظام المحاسبي المستخدم في كل فندق . ويستخدم لأغراض المطابقة كشوف خاصة لهذا الغرض يطلق عليها « كشوف المطابقة » . ويوضح كشف المطابقة رصيد كل نزلي من النزلاء على حدة ، أو رصيد كل مورد من الموردين على حدة ويظهر الكشف مجموع هذه الأرصدة التي يلزم أن تتطابق مع رصيد الحساب الإجمالي . ونظراً لما تلعبه الحسابات الإجمالية من دور في مجال الرقابة على الحسابات الشخصية للموردين والنزلاء ، فإنه كثيراً ما يطلق على هذه الحسابات الإجمالية اصطلاح « حسابات المراقبة » .

## تطبيقات متنوعة غير محلولة :

### التمرين الأول :

فيما يلي بيان تعاملات النزيل عبد الله الحلف خلال مدة إقامته بإحدى فنادق مدينة الرياض :

يوم ١٤٠٨/٣/١٧ هـ :

- أقام النزيل بالغرفة ٢١٥/ب وإيجارها اليومي ١٥٠ ريالاً وقد سدد النزيل ٣٠٠ ريال دفعة نقدية مقدمة .
- تناول النزيل وجبة غذاء قيمتها ٦٤ ريالاً ومشروبات ساخنة وباردة قيمتها ٤٣ ريالاً .
- تليفون خارجي ١٠٤ ريالاً وتناول عشاء قيمته ٤٢ ريالاً .

يوم ١٤٠٨/٣/١٨ هـ :

- تناول النزيل طعام إفطار قيمته ٣٧ ريالاً - وتليفون خارجي ٤٦ ريالاً .
- غسيل وكى وتنظيف ٩٣ ريالاً - وتليكس ١٢٥ ريالاً .
- خدمات جراج ٣٧ ريالاً - وغذاء ١٨٥ ريالاً .
- جرائد ومجلات وزهور ١٤٣ ريالاً - صالون حلاقة وتجميل ٦٠ ريالاً .
- تناول عشاء قيمته ٦٢ ريالاً - وقام بسداد ٢٠٠ ريال دفعة نقدية تحت الحساب .

يوم ١٤٠٨/٣/١٩ هـ :

- تناول إفطار قيمته ٢٧ ريالاً - وأعمال نسخ وترجمة ١١٠ ريالاً .
- تيلكس قيمته ١٥٣ ريالاً - وتليفون خارجي ٣٨ ريالاً . وخدمات جراج ٢٧ ريالاً .
- تناول غذاء قيمته ٤٧ ريالاً - وغادر الفندق في الساعة السادسة بعد الظهر بعد سداد حسابه بالكامل .

## المطلوب :

تصوير بطاقة النزول عبد الله الخلف خلال مدة إقامته بالفندق .

## التمرين الثاني :

في ١٤٠٨/٨/٢٥ هـ كانت بطاقات أربعة نزلاء بأحد فنادق مدينة الرياض في نهاية ذلك اليوم على النحو التالي :

## النزيل حمد الناصر :

- رصيد مرحل من اليوم السابق ٣١٦ ريالاً .
- إفطار ٧٣ ريالاً - عشاء ٤٦ ريالاً - مشروبات باردة ٢٦ ريالاً .
- تليفون خارجي ٨٨ ريالاً - غسيل وكى ٤٨ ريالاً - حمام سباحة ٣٦ ريالاً .

## النزيل محمود الرشيد :

- رصيد مرحل من اليوم السابق ١٩٣ ريالاً .
- غذاء ٩٨ ريالاً - عشاء ٣٦ ريالاً - مشروبات ساخنة ٢٦ ريالاً - مياه معدنية ٨ ريالات .
- تليكس ١٤٦ ريالاً - تليفون خارجي ٣٣ ريالاً - جراج ٢٥ ريالاً - نسخ وترجمة ١٢٠ ريالاً - زهور وهدايا ١٤٠ ريالاً - حمام سباحة ٤٣ ريالاً .

## النزيل فهد الدكان :

- إفطار ٤٦ ريالاً - غذاء ٨٢ ريالاً - عشاء ٦٣ ريالاً - مشروبات باردة ١٦ ريالاً - مشروبات ساخنة ١٢ ريالاً .
- غسيل وكى ٤٧ ريالاً - تليفون خارجي ١٥٢ ريالاً - صالون حلاقة ٦٠ ريالاً - ٢٠ ريالاً جراج - مسدد لحساب النزول ٨٥ ريالاً .



## النزِيل عبد الله الموصى :

- رصيد مرحل ١٣٥ ريالاً .
- عشاء ١٢٥ ريالاً - مياه معدنية ١٢ ريالاً .
- تليفون خارجي ٦٣ ريالاً - تليكس ١١٤ ريالاً - غسيل وكى ٨٢ ريالاً - نسخ وترجمة ١٢٠ ريالاً - زهور ٤٣ ريالاً - حمام سباحة ٤٥ ريالاً .

## فإذا علمت أن

- ١ - النزِيل حمد الناصر قد سدد حسابه بالكامل وغادر الفندق في ذلك اليوم .
- ٢ - النزِيل محمود الرشيد سدد دفعة نقدية ١٣٠ ريالاً تحت الحساب .
- ٣ - النزِيل فهد الدكان حصل على خصم ٤٥ ريالاً وسدد دفعة نقدية قدرها ١٠٠ ريال .
- ٤ - النزِيل عبد الله الموصى سوف يقوم معهد الإدارة العامة بسداد حسابه وقد غادر النزِيل الفندق .

## المطلوب :

إثبات العمليات السابقة في دفتر أستاذ النزلاء اليومي .

## التمرين الثالث :

باستخدام البيانات في التمرين الثاني عن يوم ١٤٠٨/٨/٢٥ هـ .

## المطلوب :

- ١ - تصوير صفحة من دفتر ملخص العمليات لمدة أسبوع لذلك الفندق ابتداء من يوم ١٤٠٨/٨/٢٥ هـ مع إفتراض باقى بيانات الأسبوع من عندك .
- ٢ - إجراء قيود اليومية اللازمة لإثبات متقدم فى نهاية الأسبوع بـ دفتر اليومية المركزية .

## القرين الرابع :

العمليات التالية تمت بإحدى الفنادق خلال فترة زمنية معينة :

## أولاً : عمليات شراء من الموردين :

- ٤٠٠ وحدة من الصنف ( أ ) سعر الوحدة ٤٠ ريالاً من المورد عبد الله السالم -  
حساب رقم ١٧/ع بتاريخ ١/٥ .
- ٦٠٠ وحدة من الصنف ( س ) سعر الوحدة ٥٠ ريالاً من المورد عوض النجراي  
- حساب رقم ٤٦/ل بتاريخ ١/٦ ، وقد تم سداد ربع القيمة نقداً .
- ٩٠٠ وحدة من الصنف ( ص ) سعر الوحدة ٢٥ ريالاً من المورد عبد الله  
الحميس - حساب رقم ١١٦/ل بتاريخ ١/٧ ، وقد تم سداد القيمة بكمبيالة  
تستحق بعد ٦٠ يوماً .
- ٥٠٠ وحدة من الصنف ( ع ) سعر الوحدة ١٠٠ ريالاً من المورد علي الهديان -  
حساب رقم ٩٦/ع بتاريخ ١/٨ ، وقد تم سداد نصف القيمة بكمبيالة  
تستحق بعد شهر .
- ١٠٠٠ وحدة من الصنف ( د ) سعر الوحدة ١٠ ريالاً من المورد عادل السيد  
- حساب رقم ٣٣/ص بتاريخ ١/٩ ، وقد تم سداد نصف القيمة نقداً .

## ثانياً : مردودات المشتريات :

- ١٠٠ وحدة من الصنف ( س ) لوصولها غير مطابقة للشروط والمواصفات -  
بتاريخ ١/٦ .
- ٥٠ وحدة من الصنف ( د ) لوصولها تالفة - بتاريخ ١/١٠ .

## ثالثاً : المحصلات النقدية :

كانت المستحقات النقدية خلال الفترة على النحو التالي:  
٤٦٣٠٠ دفعات نقدية مقدمة من الزلاء ( نقداً ) في ١/٥ .

٢٤٩٠٠	دفعات نقدية تحت الحساب نصفها بشيكات في ١/٦ .
٣٦٤٥٠	دفعات نهائية من النزلاء ( نقداً ) في ١/٧ .
٤٤٨٢٠	متحصلات نقدية عن طريق المطعم ( نقداً ) في ١/٧ .
١٩٣٦٠	متحصلات نقدية عن طريق حالة للمشروبات ( نقداً ) في ١/٨ .
٦٦٠٠	متحصلات نقدية عن طريق حمام السباحة ( نقداً ) في ١/٨ .

#### رابعاً : المدفوعات النقدية :

١٣٩٨٠	مشتريات مؤن مختلفة ( نقداً ) في ١/٧ .
٢٦٨٤٠	أجور ومرتبات ( نقداً ) في ١/٨ .
١٦٦٦٠	مشتريات لوازم فندقية ( بشيك ) في ١/٩ .
٤٢٠٠	محول إلى صندوق التريات بشيك رقم ٣٣٣ في ١/١٠ .

#### خامساً : المصروفات الثرية :

٨٠٠	مصروفات سفر وانتقال .
١٠٠٠	بريد وتلفراف .
٦٠٠	أدوات نظافة .
١٥٠	مصروفات متنوعة .

فإذا علمت أن أرصدة أول المدة كانت على النحو التالي :

٦١٢٠	رصيد النقدية .
٩٣٥٠	رصيد البنك
٦٣٠	رصيد صندوق المصروفات الثرية .

#### المطلوب :

- (١) — إثبات العمليات السابقة في اليوميات التحليلية الخاصة بها .
- (٢) — إجراء قيود اليومية المركزية اللازمة لإثبات ماتقدم .

## التمرين الخامس :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة  
( بالريال ) .

٨٣١٢٠	دفر ملخص العمليات :
٥٣١٢٠	مبيت .
٢٦٣٠٠	أطعمة ومشروبات .
٣٧٠٠	خدمات فندقية أخرى .
٤٧١٢٠	دفر يومية المشتريات .
٤١٢٠	دفر يومية مردودات المشتريات
٩٨٥٠	دفر يومية أوراق الدفع .
٩٣٥٠٠	جانب المقبوضات من دفر النقدية :
٦٣٤٠٠	نقدية
٣٠١٠٠	بنك

وكانت مصادر التدفقات النقدية على النحو التالي :

٥٤٤٠٠	نقدية من النزلاء .
١٨٦٠٠	مطعم .
١٤٤٠٠	حمام سباحة .
؟	صالة المشروبات « الكافتريا » .
٨٦٢٠٠	جانب المدفوعات من دفر النقدية :
٤٨٠٠	محول إلى صندوق المصروفات الثرية .
٣٦٨٥٠	مشتريات نقدية .
١٣٨٤٠	تسديدات أوراق دفع .
؟	أجور ومرتبات .
٦٤١٠٠	مدفوعات نقدية .
؟	مدفوعات بشيكات .

٢٠٥٠	جانب المدفوعات من دفتر صندوق الثريات
١٠٠٠	ورق وأدوات كتابية .
٦٠٠	سفر وانتقال .
٩	مشتريات متنوعة .

### والمطلوب :

- ( ١ ) إثبات قيود اليومية اللازمة في دفتر اليومية العامة .
- ( ٢ ) تصوير ح / إجمالى المدينين و ح / إجمالى الدائنين .
- ( ٣ ) ح / إجمالى المدينين و ح / إجمالى الدائنين بدفتر الأستاذ العام هى حسابات إجمالية تسمى أحياناً بحسابات المراقبة . ناقش هذه العبارة مفسراً السبب فى تلك التسمية ومرضحاً - محاسياً - الدور الذى تلعبه تلك الحسابات الإجمالية فى مجال الرقابة على الحسابات الشخصية للموردين والزلاء .



## الباب الرابع

الجرد والحسابات  
الختامية الفندقية





## الدورة المستندية للحسابات الختامية الفندقية :

في نهاية السنة المالية للفندق ، فإنه يلزم إعداد الحسابات الختامية لقياس نتائج أعمال الفندق من ربح أو خسارة عن تلك المدة ، وتصوير مركزه المالى فى ذلك التاريخ . ومن واقع الحسابات المختلفة المفتوحة بدختر الأستاذ العام يتم إعداد ميزان المراجعة بعد ترصيد تلك الحسابات . يلى إعداد ميزان المراجعة القيام بالجرد الفعلى وإجراء التسويات الجردية اللازمة ، فى ضوء ما يظهره الجرد من حقائق ومعلومات حول أرصدة تلك الحسابات الظاهرة بميزان المراجعة . عند هذه النقطة تكون إدارة الفندق فى موقف يسمح لها بإعداد حساباتها الختامية .

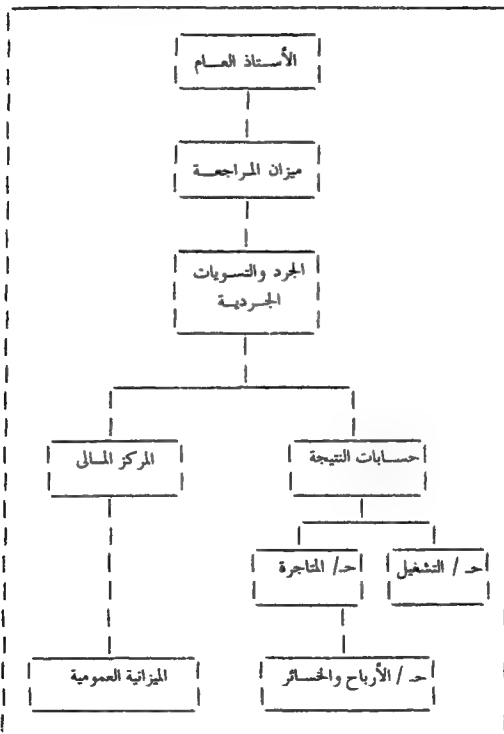
ووفقاً لما سبق الإشارة إليه عن طبيعة النشاط الفندقى ، فإن الفنادق الكبرى فى واقع الأمر تزاول نشاطاً صناعياً هو نشاط المطابخ وإعداد الوجبات الغذائية المختلفة للزلاء ، ونشاط تجارى هو مبيعات الفندق للزلاء من خدمات المبيت والخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة . وتنعكس طبيعة ذلك النشاط الفندقى على حساباته الختامية . فالنشاط الصناعى يتم قياس نتائجه عن طريق إعداد حساب التشغيل ، فى حين أن النشاط التجارى يتم قياس نتائجه عن طريق حساب المتاجرة . ومن ثم يتم إعداد حساب الأرباح والخسائر لقياس نتائج أداء النشاط الفندقى ككل وتصور الميزانية العمومية المركز المالى للفندق فى لحظة إعدادها . ويوضح الشكل رقم ( ٢/٤ ) الدورة المستندية للحسابات الختامية بالفنادق .

وفيما يلى نتناول بالشرح والتفصيل كل حلقة من حلقات تلك الدورة على حدة .

### ميزان المراجعة :

يجرى ترصيد الحسابات المختلفة بدختر الأستاذ العام وإعداد ميزان المراجعة . ولا بد أن يتساوى حسابياً مجموع أرصدة الجانب المدين مع مجموع أرصدة الجانب الدائن من الميزان . ويعد التوازن الحسابى لجانبى ميزان المراجعة مجرد مؤشر أو قرينة على صحة

### الدورة المستدبة للحسابات الختامية الفندقية



العمل المحاسبي وليس دليلاً قاطعاً على ذلك . فقد يتوازن ميزان المراجعة على الرغم من وجود أخطاء محاسبية ، بمعنى أن يتوازن الميزان ليس دليلاً على صحة العمل المحاسبي .

فهناك بعض من الأخطاء التي لا يكشفها الميزان مثل الأخطاء المتكافئة أو المعوضة وأخطاء السهو والترحيل إلى الجانب الصحيح من الحساب الخطأ وغيرها<sup>(١)</sup> . إلا أن عدم توازن جانبي الميزان هو ولا شك دليل قاطع على وجود أخطاء محاسبية ، يلزم في البداية اكتشافها وتصحيحها قبل إستكمال باقي حلقات الدورة . ومتى تم إعداد ميزان مراجعة متوازن الجانبين ، فإن الخطوة التالية تصبح هي القيام بالجرد العمل .

### الجرد والتسويات الجردية :

الجرد هو عملية التحقق من صحة وسلامة الأرصدة الظاهرة بميزان المراجعة قبل إعداد الحسابات الختامية ، وأن هذه الأرصدة تتطابق فعلاً مع الواقع . فوجود أى خطأ في هذه الأرصدة والتي تعد الأساس والمصدر الذي يتم بناء عليه قياس نتائج الأعمال وتصوير المركز المالى للفندق ، إما معنى ببساطة عدم سلامة القياس وعدم تعبير الميزانية العمومية عن المركز المالى للفندق .

ولهذا فإن الجرد يشمل جميع المفردات الظاهرة بميزان المراجعة بهدف التأكد من سلامة وصحة كل مفردة من هذه المفردات ، ولا يقتصر الجرد على المخزون أو الأصول الثابتة فقط كما يعتقد البعض عن خطأ . وتعد عملية الجرد في نهاية العام من العمليات الصعبة بالذات في القطاع الفندقى للعديد من الأسباب - التي من أهمها :

- إن النشاط الفندقى نشاط متصل ولا يمكن إيقافه لفترة معينة لحين الانتهاء من عملية الجرد . فالجرد يلزم أن يتم في أثناء مزاوله النشاط ، بل ودون أن يسبب ذلك للزلاء أى نوع من الإزعاج أو حتى يؤثر على توقيت أو نوعية الخدمات المقدمة لهم .

(١) المزيد من التفاصيل حول الأخطاء التي يكشفها الميزان والأخطاء التي لا يكشفها الميزان يرجع إلى مراجع المحاسبة المالية .

- أن أصول الفندق الثابتة تكون متفرقة في كل أماكن الفندق ، وأدوات المائدة والفضيات والصينى والبلور كثيرة العدد ومتعددة ومتشابهة الأشكال ، بل وموزعة بين أكثر من موقع داخل الفندق .
- إن المخزون من المؤن يتطلب عناية فائقة في عملية جرده نظراً لطبيعته الخاصة وإحتمالات تعرضه بسهولة للسرقة أو الضياع ، وإحتمالات وجود بعض أصناف تالفة أما بسبب إنتهاء تواريخ الصلاحية المحددة لتلك الأصناف ، أو بسبب سوء تخزينها - وفقاً لما سبق الإشارة إليه عند تناول المخازن .
- تدخل عنصر التقدير الشخصى في تقدير قيم كثير من أصول الفندق ، وبالذات الأصول ذات الطبيعة الفندقية مثل أدوات المائدة والأغطية والمفروشات عند تقدير درجة صلاحية تلك المفردات ، حيث أن تقدير مخصصات أهلاك تلك الأصول يتم باتباع طريقة إعادة التقدير كما سيورد ذكره .
- وعموماً ، فإن الأرصدة الظاهرة بميزان المراجعة يمكن تقسيمها لأغراض الجرد إلى نوعين من الحسابات هما : الحسابات الأسمية وحسابات الأصول الثابتة ، وفيما يلي نتناول كلا منهما على حدة :

#### (١) جرد الحسابات الأسمية :

والحسابات الأسمية يقصد بها محاسيبا حسابات الإيرادات والمصروفات والتي تمثل أرصدة حسابات غير ملموسة ، أى مفردات لا يمكن عدّها أو وزنها أو قياسها . ويطلق البعض على هذه الحسابات - لهذا السبب - إصطلاح « الحسابات الوهمية » . فالإيجار والمهايا والمرتبات والخصومات والتليفون والتليكس والبريد والتلفراف ... الخ كلها أرصدة حسابات لا يمكن عدّها أو وزنها أو قياسها . وإنما يتم جرد تلك الحسابات الوهمية عن طريق المراجعة الحسابية المستندية لمفردات تلك الحسابات باتباع الأساليب المناسبة . فالأجور والمرتبات يتم التحقق من صحتها عن طريق كشوف الأجور والمرتبات الموقع عليها من العاملين ، الإيجار عن طريق الرجوع إلى ايصالات السداد ، التليفون عن طريق فواتير التليفون ، ... وهكذا .

ويظهر جرد الحسابات الإسمية اختلافات بين الأرصدة الدخيرية الظاهرة بميزان المراجعة وبين الأرقام الفعلية لتلك الحسابات كما هي بالواقع . وهنا يلزم إجراء التسويات الجردية اللازمة عن طريق الخصم أو الإضافة إلى المبالغ الظاهرة بميزان المراجعة لجعلها مطابقة لحقيقة تلك الأرقام كما هي بالواقع . والفنادق شأنها شأن أى وحدة اقتصادية أخرى تهدف إلى الربح ، ولهذا تطبق أساس الاستحقاق في المحاسبة .

ومؤدى أساس الاستحقاق ، أنه لأغراض القياس المحاسبى السليم لنتائج كل فترة مالية على حدة ، فإن كل فترة مالية يجب أن تحمل بما يخصها من إيرادات ومصروفات بغض النظر عن واقعة الدفع النقدي أو التحصيل النقدي من عدمه . فالمصروفات التى تخص الفترة المالية يجب أن تحمل على حسابات الفترة المالية سواء دفعت أو لم تدفع .

والمصروفات التى لا تخص الفترة المالية يجب أن تستبعد سواء دفعت أو لم تدفع . ونفس القول بالنسبة للإيرادات ، فالإيرادات التى تخص الفترة المالية يجب أن تحمل على حسابات الفترة المالية سواء حصلت أو لم تحصل ، والإيرادات التى لا تخص الفترة المالية يجب أن تستبعد سواء حصلت أو لم تحصل .

## (٧) جرد الأصول الثابتة :

الأصول الثابتة هى الأصول التى يكتنيتها الفندق بهدف مزاوله نشاطه وتوليد الإيرادات وليس بهدف إعادة بيعها مرة أخرى . ولأغراض الجرد فإنه يمكن تقسيم أصول الفندق الثابتة فى ثلاثة مجموعات هى :

أ — المهمات والأدوات الفندقية .

ب — الأثاثات والديكورات .

ج — المباني والآلات والمعدات .

وفيما يلى تتناول كلا منها على حدة .

## أ — المهمات والأدوات الفندقية :

ويقصد بها الأصول الثابتة الفندقية أو المتخصصة التى لا توجد إلا فى المشروعات

الفندقية فقط مثل أدوات المائدة بأشكالها المختلفة ، الصينى والبلور ، الياضات والأغطية والمفروشات الفندقية . وهذه المهمات والأدوات تتميز بقابليتها للكسر أو الضياع ، أو أنها تبلى سريعاً من كثرة الاستعمال . أخذاً في الاعتبار أن الفنادق الكبرى لا يمكن حفاظاً على درجتها أن تسمح باستخدام هذه المهمات والأدوات إلا إذا كانت على مستوى معين عال تحدده إدارة الفندق .

ومن بين طرق الاستهلاك المحاسبية المعروفة ، فإن هذه الأدوات والمعدات تستهلك بطريقة إعادة التقدير ، حيث تعد هذه الطريقة من أنسب الطرق لاستهلاك هذه المجموعة من أصول الفندق . وعملياً فإن حساب استهلاك تلك الأصول بطريقة إعادة التقدير يستلزم عمل كشوف جرد ، يوضح بهذه الكشوف المفردات الموجودة في تاريخ الجرد من كل صنف من هذه الأصناف والصالح للإستخدام . وبمقارنة أرصدة أول المدة من هذه الأصناف ، بأرصدة آخر المدة في تاريخ الجرد ، فإنه يمكن تحديد قيمة النقص الذى طرأ على كل صنف من هذه الأصناف ، ويعتبر الفرق - قيمة النقص - هو قسط الإهلاك لهذا الأصل .

#### ب - الأثاثات والديكورات :

يختلف معدل استهلاك الأثاثات بالفنادق عن معدلات استهلاك الأثاثات المتعارف عليها في المشروعات الأخرى ، ففى الفنادق تنعكس طبيعة نشاط تلك المشروعات على نسب استهلاك أثاثاتها . فالأثاثات بالفنادق تستهلك بمعدلات أعلى من معدلات المشروعات الأخرى ، وتقرر إدارة كل فندق في ضوء ظروفها معدلات إهلاك تلك الأثاثات وتصل تلك النسبة في بعض الفنادق إلى ( ٢٥ ٪ ) سنوياً ، أى إقراض عمر إنتاجي أربع سنوات للأثاث ، ولاتقل هذه النسبة في معظم الأحوال عن ( ١٠ ٪ ) سنوياً .

ومن بين طرق الاستهلاك المحاسبية المعروفة فإن طريقة القسط الثابت أو طريقة القسط المتناقص - أى منهما - تتناسب مع حساب استهلاك الأثاثات . إلا أنه لما كان استهلاك الأثاثات والتركيبات يرتبط إلى حد كبير بمستوى نشاط الفندق وعدد نزلائه ، فإن بعض الفنادق تلجأ إلى حساب استهلاك أثاثات الفندق على أساس نسبة مئوية معينة من الإيرادات . على اعتبار أن هناك علاقة ارتباط طردى بين زيادة الإيرادات نتيجة

الجرد والحسابات الختامية ، استهلاك أثاثات الفندق ، وتحدد هذه النسبة بمعرفة الفنيين وفي ضوء الخبرة السابقة . وتلقى هذه الطريقة قبول في كثير من الأحوال على أساس أنها تعنى بتحميل السنوات ذات مستويات النشاط العالية بنصيب من الاستهلاك يتناسب مع ما استهلك من هذه الأثاثات .

وان كانت أثاثات الفندق تتأثر إلى حد كبير بمستوى النشاط ، فإن ديكورات الفندق على العكس لا تتأثر بمستوى النشاط ، وإنما تتأثر بالتغيرات التي تطرأ على أذواق النزلاء والتطورات التكنولوجية في الصناعة الفندقية . فالفندق في معظم الأحوال لا يستبدل ديكوراته لأنها بليت أو تأكلت بفعل الاستعمال ، ولكن لأنها أصبحت غير متناسبة مع الذوق السائد "Out-Of-date" وفي بعض الأحوال الأخرى فقد ترى إدارة الفندق - لزيادة جذب النزلاء - تغير ديكورات الفندق من طراز إلى طراز آخر ، وفي هذه الأحوال فإن ديكورات الفندق كلها يجرى تغييرها بغض النظر عن عمرها الإنتاجي .

وعادة ما تحتاج عمليات إعادة الديكور إلى مبالغ ضخمة كبيرة خاصة إذا ما تعلق الأمر بإعادة الديكور وليس صيانه أو إصلاحه ولهذا فإن تكوين احتياطات خاصة لمواجهة مثل هذه الأحوال يعتبر سمه خاصة من سمات المحاسبية الفندقية . فالمشروعات الصناعية أو التجارية بحكم طبيعة نشاطها - وان كانت تعطي موضوع الديكورات أهمية ، ولكن أهميته لاتصل إلى نفس درجة الأهمية في الصناعة الفندقية . وقد سبق الإشارة إلى أن ديكورات الفندق تعد أحد العوامل المؤثرة في تحديد درجة الفندق وفتته وبالتالي مستوى الأسعار الذي يمكن أن يقدم به خدماته للعملاء .

#### ج - المباني والأدوات والآلات :

مباني الفندق وأدوات وآلات المطابخ والمصاعد المختلفة يتناسب استهلاكها مع طريقة القسط الثابت . على اعتبار أن هذه المجموعة من الأصول لها معدلات استهلاك ثابتة محددة بمعرفة الفنيين . وبالطبع يراعى عند حساب استهلاك هذه الأصول ، العمر الإنتاجي الافتراضي لها ، قيمة النفاية في نهاية العمر الإنتاجي للأصل ، الإضافات إلى تلك الأصول على مدار العام وبالنسبة للعقارات فإنه يلاحظ عدم استهلاك الأرضي وإنما تحسب الاستهلاكات على قيمة المبنى فقط .

## حسابات النتيجة :

وهي مجموعة الحسابات التي توضع وتقيس نتائج أعمال الفندق من مزاولته لنشاطه من ربح أو خسارة عن المدة المدد عنها تلك الحسابات . ووفقاً لما سبق الإشارة إليه ، فإن الجانب الصناعي ( نشاط المطابخ ) من نشاط الفندق يتم قياس نتائجه عن طريق حساب التشغيل ، أما الجانب التجاري من نشاط الفندق ، فيتم قياس نتائجه عن طريق حساب المتاجرة . وفيما يلي نتناول كلا منهما على حدة .

## ١ - حساب التشغيل الفندقى :

الهدف من إعداد حساب التشغيل في الفنادق هو قياس ( تحديد ) تكلفة صنع أو إعداد ( إنتاج ) الوجبات الغذائية المباعة والتي قدمت خلال الفترة المدد عنها الحساب . فعملية إعداد الأطعمة والمشروبات المختلفة التي يقدمها الفندق للزلاء هي عملية صناعية لا تختلف في طبيعتها عن عملية الإنتاج التي تقوم بها المشروعات الصناعية ، على الرغم من اختلاف نوعية المنتج النهائي في الحالتين .

فالفندق يقوم بشراء مواد أولية ( المُون ) ويجرى على هذه المواد الأولية عمليات تحويلية ( الطبخ والإعداد ) لتحويلها إلى منتجات تامة الصنع ( وجبات غذائية ) . ومن ثم فإن عناصر التكاليف الداخلة في عملية إعداد تلك الوجبات الغذائية تصبح هي ذاتها عناصر التكاليف في المشروعات الصناعية ، وهي المواد والأجور والخدمات الأخرى . وإن كان من الملاحظ - بالطبع - اختلاف نوعية المواد الأولية في الحالتين . ويختلف حساب التشغيل الفندقى أيضاً عن مثيله في المشروعات الصناعية في عدم وجود أرصدة للوحدات تحت التشغيل وتامة الصنع أول وآخر المدة .

فالمشروعات الصناعية التي تنتج نوعاً معيناً من الإنتاج ( أثاث مثلاً ) يكون لديها وحدات تحت التشغيل في أول وآخر المدة ، وكذا وحدات تامة الصنع في أول وآخر المدة . أما الفندق فإن طبيعة إنتاجه هي وجبات غذائية ، فإنه لا يمكن بطبيعة الحال أن تكون هناك وجبات تحت التشغيل أول أو آخر المدة أو وجبات تامة الصنع . فالوجبات المنتجة يتم استهلاكها في نفس يوم إنتاجها بمعرفة النزلاء .

ولقياس تكلفة الوجبات التي تم صنعها خلال الفترة فإن الأمر يستلزم تحديد تكلفة



كل عنصر من عناصر التكاليف الثلاثة الداخلة في عملية الصنع وهي : المواد والأجور والخدمات . والمواد في هذه الحالة تشمل كل ما يستخدم في إعداد الوجبات الغذائية من مؤن باختلاف أنواعها وأشكالها ، سواء كانت داخلة في إعداد الوجبات الغذائية بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر .

أما الأجور فهي كل ما يتحمله الفندق في سبيل الحصول على جهد العمل الإنساني للعاملين بالمطابخ ، سواء كانت أجورا مباشرة أو أجورا غير مباشرة . أما تكاليف الخدمات الأخرى فيقصد بها أى عناصر تكاليف أخرى خاصة بمطابخ الفندق ولا تندرج تحت بند المواد ولا تحت بند الأجور . ومن أمثلة تلك العناصر استهلاك أدوات ومعدات المطبخ ، صيانة وإصلاح أجهزة وأدوات المطبخ ، استهلاك الوقود والقوى المحركة داخل المطبخ .. الخ .

وبالطبع ، فإنه لأغراض القياس المحاسبي السليم لتكلفة إنتاج الوجبات الغذائية ، فإن الأمر يستلزم أن تأخذ في الاعتبار أرصدة المخزون من المؤن والمشروبات في أول وآخر المدة في الحسبان عند اعداد ح/ التشغيل . ويظهر ح/ التشغيل على النحو التالي :

ح / التشغيل			
عن المدة من — إلى —			
منه	له		
xxx	أرصيد أول المدة من		
	المخزون		
xxx	مواد مباشرة	xxx	أرصيد المخزون آخر المدة
xxx	مواد غير مباشرة		
xxx	إجمالي تكلفة المواد		
xxx	أجور مباشرة		
xxx	أجور غير مباشرة		

له	منه
	إجمالي تكلفة الأجور xxx
	خدمات أخرى متنوعة
تكلفة صنع الوجبات	xxx
المباعة	xxxx
( من حـ / المتاجرة )	
	إجمالي الخدمات الأخرى
	xxx
	xxxx

مثال على إعداد حساب التشغيل :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة عن تكاليف المطابخ الخاصة بذلك الفندق ( بالريال ) :

مشتريات مؤن	٢٦٣١٤٥
مردودات مشتريات مؤن	٣١٥٤
مشتريات مشروبات متنوعة	٧٠٣٨٠
أجور عمال الإنتاج بالمطابخ	٢٤٦٨٢٠
أجور المشرفين على العمال	١٣٦٨٠٠
استهلاك معدات المطابخ	٦٠٠٠
زيوت وشحومات	٨١٢٠
صيانة وإصلاحات	١٦٠٠
مصرفات متنوعة	١٢٥٠
قوى محركة	٤٠٠٠

فإذا علمت أن أرصدة المخزون كانت على النحو التالي :

بيان	أول المدة	آخر المدة
مؤن مختلفة	٣٦٨٨٠	٢٤٦٥٠
مشروبات متنوعة	٤١٣٢٠	١٨٢٥٠

المطلوب : إعداد حـ / التشغيل لهذا الفندق

### حـ / التشغيل

له	منه
	المخزون أول المدة :
	مؤن مختلفة ٣٦٨٨٠
	مشروبات متنوعة ٤١٣٢٠
المخزون آخر المدة :	٧٨٢٠٠
مؤن مختلفة ٢٤٦٥٠	مشتريات مؤن ٢٦٣١٤٥
مشروبات متنوعة ١٨٢٥٠	٣١٤٥٠ (-) م. مشتريات مؤن
إجمالي تكلفة المخزون آخر المدة	٢٦٠ ٠٠٠
	إجمالي المشتريات من المؤن ٧٠٣٨٠
	زيتون وشحومات ٨١٢٠
إجمالي تكلفة المخزون آخر المدة	٢٣٨٥٠٠
٢٢٩٠٠	إجمالي تكلفة المواد
٧٧٠٢٧٠	أجور عمال الإنتاج ٢٤٦٨٢٠
	أجور المشرفين ١٣٦٨٠٠
	إجمالي تكلفة الأجور ٢٨٣٦٢٠
	إستهلاك معدات ٦ ٠٠٠
	صيانة وإصلاحات ١٦٠٠٠
	مصرفات متنوعة ١٢٥٠
	قوى محرقة ٤٠٠٠

## ح / التشغيل

منه	له
١٢٨٥٠	
٨١٢١٧٠	٨١٢١٧٠
	إجمالي تكلفة الخدمات

ومن الممكن تصوير ح / التشغيل بإعادة عرض عناصر التكاليف بذلك الحساب بطريقة أخرى مختلفة . ففي الحساب السابق عرضت عناصر تكلفة إعداد الوجبات من حيث أنواعها ( مواد وأجور وخدمات أخرى ) . إلا أنه يمكن إعادة العرض من حيث علاقة تلك العناصر بالوجبة الغذائية ذاتها ، وتنقسم العناصر وفقا لهذا التوزيع إلى عناصر تكاليف مباشرة وعناصر تكاليف غير مباشرة . وبالمطابق فإن الاختلاف في طريقة عرض عناصر التكاليف في الحساب لا يؤثر على تكلفة صنع الوجبات المباعة ، كما هو واضح من حساب التشغيل بالصفحة التالية ، إذ يظهر حساب التشغيل في الحالتين نفس رقم تكلفة صنع الوجبات المباعة . وترحل هذه التكلفة إلى حساب المتاجرة لمقابلتها بإيرادات بيع هذه الأطعمة والمشروبات .

## (٢) حساب المتاجرة الفندق ( الإجمالي والتحليل ) :

الغرض من ذلك الحساب هو قياس ( تحديد ) النتائج الإجمالية للأداء الفندق من ربح أو خسارة . والمقصود بالنتائج الإجمالية هنا هو نتائج الأداء الفندق قبل خصم التكاليف الإدارية الخاصة بالأنشطة الإدارية أو المعاونة .

وتفاضل إدارة الفندق وهي بصدد تصوير حساب المتاجرة بين بديلين . البديل الأول أن تعد حساب متاجرة على مستوى نشاط الفندق كله كوحدة واحدة ، والبديل الثاني أن يظهر الحساب نتائج الأداء الإجمالية على مستوى الأنشطة كل نشاط على حدة .

ح / التشغيل

منه	له
	الخزون أول المدة :
	مؤن مختلفة ٣٦٨٨٠
	مشروبات متنوعة ٤١٣٢٠
٧٨٢٠٠	
	عناصر تكاليف مباشرة :
	مشتريات مؤن ٢٦٣١٤٥
	مشتريات م م (-) ٣١٤٥
٢٦٠ ٠٠٠	
٧٠ ٣٨٠	مشتريات مشروبات
٢٤٦ ٨٢٠	أجور عمال الانتاج
٥٧٢ ٢٠٠	اجمالي التكاليف المباشرة
	عناصر تكاليف غير مباشرة
	أزيوت وشحومات ٨١٢٠
	أجور المشرفين ١٣٦٨٠٠
	إستهلاك معدلات ٦ ٠٠٠
	صيانة وإصلاحات ١٦٠٠٠
	مصرفوات متنوعة ١٢٥٠
	قوى محرقة ٤٠٠٠
١٥٧٧٢٠	إجمالي التكاليف غير المباشرة
٨١٣١٧٠	٨١٣١٧٠

وفي حالة تفضيل البديل الثاني ، فإن حساب المتاجرة يظهر تكلفة الوجبات المباعة ويقابلها بالايرادات الخاصة بالأطعمة والمشروبات . وتكلفة خدمات المبيت المباعة ويقابلها بالايرادات الخاصة بالمبيت وهكذا . ولاشك في أن إعداد حساب المتاجرة على مستوى الأنشطة يعطى صورة أفضل عن نتائج الأداء ، عما لو تم القياس على مستوى كل أنشطة الفندق كوحدة واحدة . إذا يتبع ذلك لإدارة الفندق توافر بيانات تحليلية أكثر عن مدى مساهمة كل نشاط - بشكل اجمالي - في أرباح الفندق الإجمالية .

إلا أنه من الناحية الأخرى فإن لتلك البيانات التحليلية تكلفتها من حيث الوقت والجهد المحاسبي المطلوب . وتفاضل إدارة كل فندق في ضوء ظروفها وإمكاناتها بين تكلفة تلك البيانات والمائد منها . وفيما يلي نتناول كلا من حساب المتاجرة الاجمالى وحساب المتاجرة التحليل على حدة .

#### ( أ ) حساب المتاجرة الاجمالى :

ويظهر ذلك الحساب بشكل إجمالى في الجانب المدين تكلفة أداء الأنشطة الفندقية الثلاثة ( الأطعمة والمبيت والخدمات الأخرى ) ، وفي الجانب الدائن الإيرادات المتحققة من أداء تلك الخدمات . ويلاحظ أن المصروفات الخاصة بالوظيفة الإدارية للفندق ، أو تلك التى لايمكن الصاقها بإحدى الأنشطة الفندقية الثلاثة السابقة لاتظهر بذلك الحساب ، وإنما تظهر في حساب الأرباح والخسائر - كما سيورد ذكره . ويظهر حساب المتاجرة الاجمالى في هذه الحالة على النحو التالى :

#### ح / المتاجرة

عن المدة من — إلى —

له	منه
الإيرادات	تلك التكاليف
مبيعات أطعمة ومشروبات	مبيعات
مبيعات مبيت	مبيعات
مبيعات خدمات فندقية أخرى	مبيعات
اجمالي المبيعات	مبيعات
أو مجمل الخسارة	مجموع الربح
xxxx	xxxx

### مثال على إعداد حساب المتاجرة الإجمالي :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية مدة معينة ( بالريال ) :

- كان إجمالي الإيرادات من أنشطة الفندق المختلفة على النحو التالي :

إيرادات مبيت	٢١٤ ٨٢٠
مبيعات أطعمة ومشروبات	١٨٢ ٦٩٠
مبيعات خدمات فندقية أخرى متنوعة	١٨٤ ١٥٠

- بلغت تكلفة إعداد الوجبات المبيعة من واقع حساب التشغيل ( ١٠٢٥١٣ ) ريال .

كانت عناصر تكاليف تشغيل الأنشطة الفندقية الأخرى على النحو التالي :

أجور ومرتبآت	٨٥٢١٦
وجبات غذائية للعاملين	١٩٣٦٠
استهلاكات متنوعة	٢٣٥١٤
إضاءة وتدفئة	٤٢٣٠٠
قوى محركة	١٩٨٠٠
أدوات كتابية ومطبوعات	٨٢٠٠
مواد نظافة	١٤٦٠٠
دعاية وإعلان	٨٤٠٠
مصروفات متنوعة	٢٤٨٠٠
صيانة وإصلاحات	١٩٣٠٧

والمطلوب : إعداد ح / المتاجرة الإجمالي لهذا الفندق .

## ح / المتاجرة

منه	له
١٠٢٥١٣   تكلفة وجبات مبيعة	
( إلى ح / التشغيل )	
١٨٥٢١٦   أجور ومرتببات	٢١٤٨٢٠   إيرادات مبيت
١٩٣٦٠   وجبات غذائية للعاملين	١٨٢٦٩٠   مبيعات أطعمة ومشروبات
٢٣٥١٤   استهلاكات متنوعة	١٨٤١٥٠   مبيعات خدمات أخرى
٤٢٣٠٠   إضاءة وتدفئة	
١٩٨٠٠   اقوى محركة	
٨٢٠٠   أدوات كتابية	
١٤٦٠٠   امواد نظافة	
٨٤٠٠   اذعاية وإعلان	
٢٤٨٠٠   امصروفات متنوعة	
١٩٣٠٧   اصابنة وإصلاحات	
١١٣٦٥٠   مجمل الربح	
( إلى ح / الأرباح	
٥٨١٦٦٠   مخزونات	٥٨١٦٦٠

## ( ب ) حساب المتاجرة التحليل :

بفرض أن النظام المحاسبي المطبق بالفندق يتيح توافر بيانات تحليلية على مستوى الأنشطة الرئيسية الثلاثة للفندق ، فإنه يمكن في هذه الحالة مقابلة إيرادات كل نشاط بتكاليف ذلك النشاط . وعمليا ، فإن النظام المحاسبي لابد وأن يستخدم مجموعة من أسس التوزيع المنطقية لاماكان فصل تكاليف أداء كل نشاط على حدة .

حقا أن هناك بعض عناصر التكاليف لإيثار مشاكل بشأن توزيعها على الأنشطة الفندقية المختلفة ، كما هو الحال بالنسبة للأجور والمرتبات ، إلى حد كبير . فمن واقع



كشوف الأجور والمرتبات يمكن توزيع أجور ومرتبات العاملين على الأنشطة المختلفة بحسب الأقسام أو الإدارات التابع لها هؤلاء الأفراد . وعلى العكس من ذلك فإن تكاليف الإضاءة والتكيف سوف يكون من الصعب توزيعها - إلصاقها - بالأنشطة الخاصة بها إذا ما كان للفندق عداد واحد لقياس ذلك الاستهلاك . وفي مثل هذه الحالة فإن توزيع هذه التكاليف يتم على أساس المساحة . وتعتبر المساحة في هذه الحالة أساس توزيع منطقي ومناسب ، على اعتبار أن هناك علاقة ارتباط بين مساحة كل قسم من الأقسام وبين استهلاكه من الإضاءة والتكيف . ويفرض أن النظام المحاسبي المستخدم قادر على أن يمد مثل هذه البيانات التحليلية ، فإن حساب المتاجرة التحليلي يكون على النحو التالي :

ح / المتاجرة  
عن المدة من — إلى —

منه	الاجمالى	اميت	اطعمة	خدمات	بيان	الاجمالى	اميت	اطعمة	خدمات	بيان	له
					أخرى					أخرى	
xxx	xx		تكلفة	وجبات	xxx	xxx	xx	xx	xx	المبيعات	
xxx	xx	xx	أجور	ومرتبات	xx						
xxx	xx	xx	استهلاكات	قوى	xx						
xxx	xx	xx	متحركة	.	xx						
			.	.							
			.	.							
			الغ	مجم							
xxx	xx	xx	الربح	أو مجمل	xx	xx	xx	xx	xx	الخسارة	
xxx	xx	xx			xx	xx	xx	xx	xx		

### مثال على إعداد ح / المراجعة التحليل :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة  
( بالريال ) :

- كانت مبيعات الفندق المختلفة خلال الفترة على النحو التالي :

نسخ وترجمة	١٦٤٠٠
حمام السباحة	٥٩٨٠٠
غسيل وكى	٨٦٢٠٠
غرف عادية	٨٨٣٠٠
أجنحة خاصة	٤٣٥٦٤٠
أطعمة	٤١٣٨٢٠
مشروبات باردة ساخنة	٨٢١٦٠
مياه معدنية	٢٣٤٠٠
جراج	٦٢٠٠
زهور وتجميل	١٤٣٠٠
جرائد ومجلات	١١٤٠٠
تليفون وتليكس	٨٩٤٦٠

- كانت عناصر التكاليف والبيانات الإحصائية الخاصة بالمبيت والخدمات الفندقية  
الأخرى على النحو التالي :

أ - بيانات إحصائية :

بيانات	الإجمالي	أقسام المبيت	أقسام الخدمات الفندقية الأخرى
قيم المعدات والتجهيزات	١٢٠٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠
عدد الكيلوات المستهلكة	٤ ٨٠٠	٣ ٢٠٠	١ ٦٠٠
عدد العاملين	٨٠٠	٥٠٠	٣٠٠
المساحة بالمتر	١ ٢٠٠	٨٠٠	٤٠٠

## ب - بيانات تكاليفية :

تكلفة إعداد الوجبات الغذائية المباعة ( حساب التشغيل )	٢١٥ ٨٠٠
استهلاك معدات وتجهيزات لأقسام المبيت وأقسام الخدمات الأخرى .	٢٤ ٠٠٠
أجور ومرتبآت أقسام المبيت .	٩٦ ٨٢٠
أجور ومرتبآت أقسام الخدمات الفندقية الأخرى .	٧٤ ٨٣٠
وجبات غذائية للعاملين بأقسام المبيت والخدمات الأخرى .	٩ ٦٠٠
إضاءة وتدفئة لأقسام المبيت والخدمات الأخرى .	١٨ ٠٠٠
قوى محرّكة لأقسام المبيت والخدمات الأخرى .	٩٠٠٠
أدوات كتابية خاصة بأقسام الخدمات الأخرى .	١٢٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت .	٤٨٠٠
مواد نظافة لأقسام الخدمات الأخرى .	٨٢٠
صيانة وإصلاحات لأقسام المبيت .	١٤٥٠
صيانة وإصلاحات لأقسام الخدمات الأخرى .	١٦٣٠
مصروفات متنوعة ( توزيع بالتساوى ) .	٢٨٠٠
تليفون وتليكس أقسام الخدمات الأخرى .	٦١٢٠٠
والمطلوب : إعداد حـ / المتاجرة التحليل لهذا الفندق .	

## الحل

## تهييد حسابى للحل :

يوزع استهلاك المعدات والتجهيزات بنسبة قيم المعدات والتجهيزات في كل منهما

$$٢٠ : ١٠٠$$

$$١ : ٥$$

قيمة الجزء =  $24000 \div 6 = 4000$  ريال

استهلاك معدات وتجهيزات أقسام المبيت =  $5 \times 4000 = 20000$  ريال

استهلاك معدات وتجهيزات الأقسام الخدمية =  $1 \times 4000 = 4000$  ريال

توزيع تكاليف الوجبات الغذائية بنسبة عدد العاملين في كل منهما :

$$300 : 500$$

$$3 : 5$$

قيمة الجزء =  $9600 \div 8 = 1200$  ريال

تكاليف الوجبات للعاملين بأقسام المبيت =  $5 \times 1200 = 6000$  ريال

تكاليف الوجبات للعاملين بالأقسام الخدمية =  $3 \times 1200 = 3600$  ريال

توزيع تكاليف الإضاءة والتدفئة بنسبة المساحة في كل منهما :

$$400 : 800$$

$$1 : 2$$

قيمة الجزء =  $18000 \div 3 = 6000$  ريال

تكاليف الإضاءة والتدفئة لأقسام المبيت =  $2 \times 6000 = 12000$  ريال

تكاليف الإضاءة والتدفئة بالأقسام الخدمية =  $1 \times 6000 = 6000$  ريال

توزيع القوى المحركة بنسبة عدد الكيلوات المستهلكة في كل منهما :

قيمة الجزء =  $9000 \div 3 = 3000$  ريال

تكاليف القوى المحركة لأقسام المبيت =  $2 \times 3000 = 6000$  ريال

تكاليف القوى المحركة لأقسام الخدمية =  $1 \times 3000 = 3000$  ريال



## مثال شامل على التشغيل والمتاجرة التحليل :

البيانات التالي مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة  
( بالريال ) :

## أولاً : بيانات خاصة بالاهراجات :

كانت لاهراجات الفندق من مبيعاته المختلفة على النحو التالي :

لاهراجات تليفون وتليكس	١٤٨١٢٠
لاهراجات تأجير غرف مفردة	١٨٨٦٤٠
لاهراجات تأجير غرف مزدوجة	١٧٥٨٩٠
لاهراجات مبيعات وجبات غذائية	٣٣٥٨٢٠
لاهراجات مشروبات باردة وساخنة	٤٦٨٩٠
لاهراجات نسخ وترجمة	١٨٣٠٠
لاهراجات غسيل وكى	٧٤٩٢٠
لاهراجات تأجير أجنحة ممتازة وعادية	٦٢١٢٠
لاهراجات الجراج	١٢٢٠٠
لاهراجات التجميل والحلاقة	٩٨٥٠
لاهراجات زهور وهدايا	٤٢٠٠
لاهراجات مبيعات مياه معدنية	٩٣٠٠
لاهراجات حمام السباحة	٣٧٨٤٠
لاهراجات صالة الألعاب والتسلية	٦١٢٠
لاهراجات جرائد ومجلات	١٣٦٠٠

## ثانياً : بيانات بالمصروفات والتكاليف :

تليفون وتليكس لحساب التزلاء	٩٤٨٢٠
مشتريات مؤن متنوعة	١٢٦٢٣٠

صيانة وإصلاحات بالمطابخ	١٤٣٨٠
أجور ومرتبات أقسام المبيت	٢٠٢٣٠٠
أجور عمال المطابخ	٩٠٣٤٠
أجور ومرتبات أقسام الخدمات الأخرى	١٦٠٩٥٠
أجور المشرفين على عمال المطابخ	٢٤٣٠٠
قوى محركة للمطابخ	١٩٨٥٠
مردودات مشتريات مؤن	٦٢٣٠
مشتريات مشروبات متنوعة	١٢٦٥٠
مصروفات متنوعة للمطابخ	٢٦٣٠
إجمالي الاستهلاكات	١٦٠٠٠
إجمالي الوجبات الغذائية للعاملين	٥٤٠٠
مصروفات متنوعة لأقسام المبيت	١٦٨٤٠
تليفون أقسام المبيت	١٣٣٠٠
تليفون وبريد أقسام الخدمات الأخرى	١٦٩٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت	١٤٣٠٠
مواد نظافة للمطابخ	٢١٠٠
إضاءة وتكييف	٨٠٠٠
أدوات كتابية لأقسام الخدمات الأخرى	١٥٣٠٠
مواد نظافة لأقسام الخدمات الأخرى	١٧٩٠٠

ثالثاً : بيانات خاصة بأرصدة المخزون :

بيان	أول المدة	آخر المدة
مشروبات متنوعة	٢٦٣٩٠	٣٢٤٥٠
مؤن مختلفة	١٦٨٢٠	٣٩١٥٠

## رابعاً : بيانات احصائية :

بيان	الاجمالى	مطابق	أقسام ميت	أقسام خدمات أخرى
عدد العاملين	٢٧٠	١٢٠	١٠٠	٥٠
المساحة بالمتر المربع	٢ ٠٠٠	٥٠٠	١٣٠٠	٢٠٠
قيم الأصول والمعدات	٤٠٠ ٠٠٠	١٥٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠

والمطلوب :

أولاً : إعداد ح / التشغيل .

ثانياً : إعداد ح / المتاجرة ( التحليل ) .

تمهيد حسابى للحل :

١ - توزيع الاستهلاكات بنسبة قيم الأصول والمعدات :

$$١٥ : ٢٠ : ٥$$

$$٣ : ٤ : ١$$

$$\text{مجموع الأجزاء} = ٣ + ٤ + ١ = ٨$$

$$\text{قيمة الجزء} = ١٦٠٠٠ - ٨ = ٢٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{استهلاكات مطابق} = ٣ \times ٢٠٠٠ = ٦٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{استهلاكات ميت} = ٤ \times ٢٠٠٠ = ٨٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{استهلاكات أقسام خدمة} = ١ \times ٢٠٠٠ = ٢٠٠٠ \text{ ريال}$$



٢ — توزيع تكلفة الوجبات الغذائية بنسبة عدد العاملين :

$$٥ : ١٠ : ١٢$$

$$\text{مجموع الأجزاء} = ٥ + ١٠ + ١٢ = ٢٧$$

$$\text{قيمة الجزء} = ٥٤٠٠ - ٢٧ = ٢٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{تكاليف وجبات العاملين بالمطابخ} = ١٢ \times ٢٠٠ = ٢٤٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{تكاليف وجبات العاملين بالمبيت} = ١٠ \times ٢٠٠ = ٢٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{تكاليف وجبات العاملين بالأقسام} = ٥ \times ٢٠٠ = ١٠٠٠ \text{ ريال}$$

الأخرى

٣ — توزيع تكاليف الإضاءة والتكيف بنسبة المساحة :

$$٥ : ١٣ : ٢$$

$$\text{مجموع الأجزاء} = ٥ + ١٣ + ٢ = ٢٠$$

$$\text{قيمة الجزء} = ٨٠٠٠ - ٢٠ = ٤٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{إضاءة وتكيف المطابخ} = ٥ \times ٤٠٠ = ٢٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{إضاءة وتكيف أقسام المبيت} = ١٣ \times ٤٠٠ = ٥٢٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{إضاءة وتكيف الأقسام الخدمية} = ٢ \times ٤٠٠ = ٨٠٠ \text{ ريال}$$

ح / التشغيل

لـ	منه	الحزبون أو المدة :
		مشروبات متنوعة . ٢٦٢٩٠
		مؤن مختلفة . ٦١٨٢٠
الحزبون آخر المدة :	٤٢٢١٠	
مشروبات متنوعة . ٢٢٤٥٠		
مؤن مختلفة . ٢٩١٥٠		عناصر تكاليف مباشرة :
	٧١٦٠٠	مشتريات مؤن . ١٢٦٢٢٠
		مشتريات م. (-) . ٦٢٢٠
تكلفة صنع الوجبات المباعية . ٢٦٨٢٦٠		صافي المؤن . ١٢٠ ٠٠٠
( من ح / المتاجرة )		مشتريات مشروبات . ١٢ ٦٥٠
		أجور عمال . ٩٠ ٢٤٠
		إجمالي التكاليف المباشرة ٢٢٢٩٩٠
		عناصر تكاليف غير مباشرة :
		صيانة وإصلاحات . ١٤٢٨٠
		أجور المشرفين . ٢٤٢٠٠
		أقصى حركة . ١٩٨٥٠
		مصرفات متنوعة . ٢٦٢٠
		مواد نظافة . ٢١٠٠
		استهلاكات . ١٠٠٠
		تكاليف وجبات العاملين . ٢٤٠٠
		إضاءة وتكييف . ٢٠٠٠
		إجمالي تكاليف غير مباشرة ٧٣٦٦٠
	٢٢٩٨٦٠	٢٢٩٨٦٠

ح / المتاجرة

( الجانب المدين )

منه

مجموع	أطعمة ومشروبات	ميت	خدمات فندقية أخرى	بيان
٢٦٨٢٦	٢٦٨٢٦٠			تكلفة وجبات غذائية
٣٣٦٢٥		٢٠٢٣٠٠	١٦٠٩٥٠	أجور
١٠ ٠٠		٨ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	استهلاكات
٣ ٠٠		٢ ٠٠٠	١ ٠٠٠	وجبات عاملين
٩٤٨٢			٩٤٨٢٠	تليفون وتليكس
٣٢٢٠٠		١٤٣٠٠	١٧٩٠٠	مواد نظافة
٦٠٠٠		٥٢٠٠	٨٠٠	اضاعة وتكيف
١٧٩٠٠			١٧٩٠٠	أدوات كتابية
١٦٨٤٠		١٦٨٤٠		مصرفات متنوعة
٣٠٢٠٠		١٣٣٠٠	١٦٩٠٠	تليفون وبريد
٣٠١٣٤٠	١٢٣٧٥٠	١٦٤٧١٠	١٢٨٨٠	مجموع الربح (إلى ح / أ. ح /)
١١٤٣٨١	٣٩٢٠١٠	٤٢٦٦٥٠	٣٢٥١٥٠	

ح / المتاجرة  
( الجانب الدائن )

لـ

مجموع	أطعمة ومشروبات	ميت	خدمات فندقية أخرى	بيان
١٤٨١٢٠			١٤٨١٢٠	تليفون وتليكس
١٨٨٦٤٠		١٨٨٦٤٠		غرف مفردة
		١٧٥٨٩٠		غرف مزدوجة
٣٣٥٨٢٠	٣٣٥٨٢٠			وجبات غذائية
٤٦٨٩٠	٤٦٨٩٠			مشروبات
١٨٣٠٠			١٨٣٠٠	نسخ وترجمة
٧٤٩٢٠			٤٧٩٢٠	غسيل وكى
٦٢١٢٠		٦٢١٢٠		أجنحة
١٢٢٠٠			١٢٢٠٠	جراج
٩٨٥٠			٩٨٥٠	تجميل وحلاقة
٤٢٠٠			٤٢٠٠	زهور وهدايا
٩٣٠٠			٩٣٠٠	مياه معدنية
٣٧٨٤٠			٣٧٨٤٠	حمام سباحة
٦١٢٠			٦١٢٠	صالة الألعاب
١٣٦٠٠			١٣٦٠٠	جرائد ومجلات
١١٤٣٨١٠	٣٩٢٠١٠	٤٢٦٦٥٠	٣٥٢١٥٠	

## (٣) حساب الأرباح والخسائر :

بعد تحديد إجمالي نتائج أداء الأنشطة المختلفة للفندق ، سواء على مستوى كل نشاط على حدة ( حساب المتاجرة التحليلي ) ، أو على مستوى كل الأنشطة مجتمعة ( حساب المتاجرة الإجمالي ) فإن الخطوة التالية تصبح هي تحديد صافي نتائج الأداء على مستوى الفندق عن طريق اعداد حساب الأرباح والخسائر .

ويرحل إلى حساب الأرباح والخسائر نتائج الأداء الاجمالية لكل نشاط على حدة في الجانب المدين ( إذا كانت نتيجة أداء ذلك النشاط مجمل خسارة ، أو في الجانب الدائن ( إذا كانت نتيجة أداء ذلك النشاط مجمل ربح ) . وبالإضافة إلى ذلك يظهر في الجانب المدين من حساب الأرباح والخسائر كافة أنواع المصروفات والأعباء والخسائر الأخرى التي لم يسبق تحميلها إلى أى نشاط آخر ، بسبب أما أنها لا تخص أى نشاط من النشاطات السابقة ، أو أنها يصعب توزيعها بشكل سليم ومقبول على تلك الأنشطة السابقة مثل مصروفات الادارة العامة للفندق ، مرتبات ومكافآت الجهاز المالى والإدارى للفندق ، استهلاكات أثاثات ومعدات الإدارة العامة .

ومن أمثلة الخسائر والأعباء العامة للفندق والتي تظهر في الجانب المدين أيضاً من حساب الأرباح والخسائر الديون المعلومه ، ومبالغ التأمين على الفندق ضد الحريق ، مخصص الديون المشكوك فيها ، الدعاية والإعلان ان لم يكن قد سبق معالجتها ضمن أى نشاط من الأنشطة السابقة ، الخسائر العرضية من بيع بعض أصول الفندق الثابتة ، خسائر استثمارات ... الخ .

أما الجانب الدائن من حساب الأرباح والخسائر فبالإضافة إلى إجمالي أرباح الأنشطة الفندقية ، فإنه يظهر أيضاً الأرباح من بيع بعض أصول الفندق أو من استثماراته ، أى إيرادات أخرى متنوعة لم يسبق معالجتها ضمن إيرادات الأنشطة السابقة . ويظهر ح/ الأرباح والخسائر على النحو التالى :

وهنا يلزم الإشارة أن كيفية التصرف في أرباح الفندق الصافية سوف يحددها الشكل القانوني للفندق بحسب ما إذا كان مشروع فردى أو شركة أشخاص أو شركة أموال . ففي الحالة الأولى ( المشروعات الفردية ) تؤول الأرباح الصافية لمالك الفندق . في حالة

## ح/ الأرباح والخسائر

عن المدة من ————— إلى —————

منه	له
xxx	xxx
خسائر الأنشطة المختلفة	أرباح الأنشطة المختلفة على مستوى
على مستوى كل نشاط .	كل نشاط .
xxx	xxx
مصرفات عامة غير مخصصة	أرباح بيع أصول ثابتة
للأنشطة النوعية	إيرادات استثمارات
xxx	xxx
الديون المعدومة	عمولات دائنة
xxx	xxx
مخصص ديون مشكوك فيها	أى إيرادات أخرى متنوعة
xxx	xxx
التأمينات ضد الحريق	
والسرقة .	
xxx	
الدعاية والإعلان	
xxx	
خسائر بيع أصول ثابتة	
xxx	
خسائر استثمارات	
xxx	
مصرفات بنك وعمولات	
مدينة .	
xxx	xxx
صافي الربح	أو صافي الخسارة
xxx	xxx

شركات الأشخاص ، فإن عقد الشركة بينهم يوضح كيفية توزيع الأرباح الصافية . والنسبة المقررة لكل شريك . أما في حالة شركات الأموال ، فإن الفندق في هذه الحالة - كشركة مساهمة - يلتزم في عملية توزيع الأرباح الصافية بالنظام العام المعمول به في شأن التصرف في الفائض القابل للتوزيع ونسب الاحتياطات الواجب خصمها قبل اجراء التوزيعات التي يحددها النظام بنسب وتسلسل معين .

#### (٤) الميزانية العمومية ( قائمة المركز المالي ) :

الميزانية العمومية هي قائمة توضح المركز المالي للفندق في لحظة إعدادها . ولا تختلف طريقة عرض مفردات عناصر الأصول والخصوم بالميزانية العمومية للفندق من حيث تبويبها عن طريقة العرض في المشروعات الأخرى إلا في بعض الاختلافات الطفيفة التي تعكسها طبيعة أصول الفندق .

فالأصول الثابتة بالمشروعات الفندقية يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما : الأصول الثابتة العامة ( أو التقليدية ) ، وهذه تشمل الأراضي والمباني ( العقارات ) ، والأثاث ، والسيارات ، والآلات والمعدات ، والعدد والأدوات . الأصول الثابتة الخاصة ( أو الفندقية ) ، وهذه المجموعة تشمل أدوات المائدة ، الصنعي والبلور ، والأغطية والمفروشات ، الديكور والزخارف . وتبدو أهمية التفرقة بين نوعين الأصول الثابتة السابقة نظرا للاختلافات في طريقة وقيم استهلاكات كل منهما . ولكن يظل في النهاية أن كل هذه المفردات تمثل الأصول الثابتة للفندق .

وماعدا ذلك فإن الميزانية العمومية لا تختلف تبويباتها أو طريقة العرض والمعالجة المحاسبية لعناصر مفرداتها عما هو متبع في المشروعات الأخرى . وإن كان من الملاحظ أن الأصول الثابتة تمثل نسبة عالية من إجمالي قيم أصول الفندق ، نظراً لما تتميز به الصناعة الفندقية من ضخامة رأس المال الثابت بالنسبة للأصول المتدولة ، تلك الأخيرة التي تتميز بارتفاع سرعة معدل دورنها ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه . وتظهر الميزانية العمومية للفندق على النحو التالي :

فندق .....  
الميزانية العمومية في .....

أصول	خصوم
أصول ثابتة :	حقوق الملكية :
عامة ( تقليدية ) :	xxx رأس المال
xxx عقارات	xxx احتياطي عام
xxx أثاثات	—
xxx سيارات	xxx الفائض القابل للتوزيع
xxx آلات ومعدات	( الأرباح الصافية )
xxx عدد وأدوات	xxx قروض طويلة الأجل :
xxx إجمالي الأصول الثابتة العامة	
خاصة ( فندقية ) :	الاستهلاكات وانخفاضات :
xxx أدوات مائدة	xxx مجمع استهلاكات مبالغ
xxx صيني وبلور	xxx مجمع استهلاك أثاثات
xxx أغذية ومفروشات	xxx مجمع استهلاك آلات ومعدات
xxx ديكورات وزخارف	xxx مجمع استهلاك عدد وأدوات
xxx إجمالي الأصول الثابتة الخاصة	xxx استهلاك أدوات مائدة
	xxx مجمع استهلاك صيني وبلور
أصول متداولة :	xxx مجمع استهلاك أغذية ومفروشات
xxx نقدية بالصندوق	xxx مجمع استهلاك ديكورات
xxx نقدية بالبنك	xxx مخصص ديون مشكوك فيها
xxx مدنيون	xxx
xxx أوراق مالية	xxx احتياطي هيوط أسعار آلم
xxx مخزون آخر المدة	—
xxx	xxx مخصوم متداولة :
xxx	xxx دائنون
xxx	xxx أوراق دفع



أصول	خصوم
xxx	xxx قروض قصيرة الأجل
xxx	— xxx
xxx أرصدة مدينة أخرى :	أرصدة دائنة أخرى :
— xxx	— xxx
— xxx	— xxx
— xxx	— xxx
xxx	xxx
—	—
xxx	xxx

### مثال عام على إعداد الحسابات الختامية الفندقية :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات فندق الرياض في ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ  
( بالريال ) :

#### أولاً : بيانات خاصة بالإيرادات :

١٦٣٠٠	إيرادات مبيعات مياه معدنية .
٩٠٥٠	إيرادات استشارات أوراق مالية .
٢٩٨٠٠	إيرادات مبيعات زهور وهدايا .
١١٤٦٠٠	إيرادات تليفون وتليكس .
١٦٣٩٠٠	إيرادات تأجير غرف مفردة .
١٤٨٢٠٠	إيرادات تأجير غرف مزدوجة .
١٤٥٠	عمولات دائنة من البنك .
٦٢٠٠	إيرادات أخرى عامة متنوعة .
١١٨٢٠	إيرادات التجميل والحلاقة .
٥١٢٣٠٠	إيرادات مبيعات وجبات غذائية .

إيرادات مبيعات مشروبات متنوعة .	٤٦٩٠٠
إيرادات تأجير أجنحة خاصة .	١٢٣١٦٠
إيرادات تأجير أجنحة عادية .	٣٨٨٤٠
إيرادات صالة الألعاب والتسلية .	١٦٣٥٠
إيرادات غسيل وكى .	٨٤١٢٠
إيرادات الجراج .	١١٠٠٠
إيرادات حمام السباحة .	١٦٨٥٠
إيرادات نسخ وترجمة .	٩٢٠٠
إيرادات جرائد ومجلات .	١٧٣٠٠
خصم مكتسب .	١٦٠٠

### ثانياً : بيانات خاصة بالتكاليف والمصروفات :

ديون معلومة .	١٤٦٠٠
تليفون وتليكس لحساب التزلاء .	٨٢١٢٠
مشتريات مؤن متنوعة .	١٠٥٤٥٠
مصروفات بنك .	٨٥٠
مصروفات الادارة العامة .	١٦١٤٠٠
أجور ومرتبوات الادارة العامة .	١٥٦٣٠٠
خسائر بيع أصول ثابتة .	٣٢٠٠
تليفون وبريد الأقسام الخدمية الأخرى .	٨١٥٠
تليفون وبريد أقسام المبيت .	٤١٢٠
عمولة وكلاء سياحة .	٨١٠٠
دعاية وإعلان .	١١٥٠٠
تأمين ضد السرقة والحريق .	٨٢٠٠
صيانة وإصلاحات بالمطابخ .	١٦٣٠٠
إجمالي الوجبات الغذائية للعاملين .	٢٤٠٠٠
مصروفات متنوعة للمطابخ .	٢٩٣٦٠

أجور ومرتبآت أقسام المبيت .	٢١٣٦٠٠
أجور عمال المطابخ .	٧٢٤٥٠
أجور المشرفين على المطابخ .	٩٣٢٠
أجور ومرتبآت أقسام الخدمات الأخرى .	٩٤٥٠٠
مردودات مشتريات مؤن .	٥٤٥٠
مشتريات مشروبات متنوعة معبأة .	٤٧٣٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت .	١٤٩٠٠
تليفون وبريد وتليكس الإدارة العامة .	١٤٣٠٠
مواد نظافة للمطابخ .	٨٦٠٠
إضاءة وتكييف .	١٦٠٠٠
أدوات كتابية لأقسام الخدمات الأخرى .	٩٩٠٠
أدوات كتابية للإدارة العامة .	٨٨٠٠
مصروفات نقل مؤن ومشروبات .	١١٥٠
زيت وشحومات بالمطابخ .	٢٣١٤٠
مشتريات مياه معدنية .	١١٣٥٠

### ثالثاً : بيانات خاصة بالأصول والخصوم :

صيني وبلور .	٥٧١٨٠
عقارات .	١٨٢٥٠٠
أثاثات .	١٠٠ ٠٠٠
سيارات .	٨٠٠٠٠
أدوات مائدة .	٣٦٠٠٠
آلات ومعدات .	٤٠٠٠٠
أغطية ومفروشات .	٦٢٥٠٠
عدد وأدوات صغيرة .	١٦٠٠٠
ديكورات وزخارف .	٩٠٠٠
إحتياطي عام .	٦٣٠٠

قروض طويلة الأجل .	١٧٣٩٠
قروض قصيرة الأجل .	١٤٩٥٠
دائنون .	٦٣١٢٠
تقديية بالبنك .	٦٦٨٤٠
تقديية بالصندوق .	٤١٩٣٠
أوراق دفع .	٦٤١٣٠
أوراق مالية .	٧٢٤٦٠
رأس المال .	٦٠٠٠٠٠
ذمم ( نزلاء ) .	٨٢٤٠٠

## رابعاً : بيانات احصائية :

بيان	إجمالي	مطابق	أقسام ميت	أقسام خدمات أخرى	أقسام الادارة العامة
عدد العاملين	٢٤٠	٧٠	١٠٠	٣٠	٤٠
المساحة بالمتر المربع	٣٢٠٠	٢٠٠	٢٥٠٠	١٠٠	٤٠٠
قيم الأثاثات	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٦٠٠٠	٤٠٠٠
قيم الآلات والمعدات	٤٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٥٠٠٠	-	٥٠٠٠
قيم العدد والأدوات	١٦٠٠٠	١٤٠٠٠	٢٠٠٠	-	-

فاذا علمت أنه عند الجرد قد اتضح أن :

- كانت أرصدة المخزون وأول وآخر المدة على النحو التالي :

بيان	أول المدة	آخر المدة
المؤن المختلفة	٢٦٣٠٠	١٦٩٠٠
المشروبات المعبأة	١٤٨٠٠	١٨٦٠٠
المياه المعدنية	٨٨٠٠	٦٤٠٠

- تستهلك المباني ( ٢٪ ) وان قيمة الأراضي (٦٢٥٠٠) ريال .  
 - يستهلك الأثاثات بمعدل ( ٢٠٪ ) والسيارات بمعدل (٢٥٪) والآلات والمعدات بمعدل (١٠٪) سنويا بطريقة القسط الثابت .

- كانت نتيجة إعادة تقدير بعض أصول الفندق في نهاية السنة المالية على النحو التالي  
 ( بالريال ) :

٣٢ ٠٠٠ أدوات مائدة .  
 ١٤ ٠٠٠ العدد والأدوات الصغيرة .  
 ٥٠ ٠٠٠ الصيني والبلور .  
 ٥٥ ٠٠٠ الأغطية والمفروشات .

- تستهلك الديكورات والزخارف بمعدل (١٠٪) سنويا ( للفندق ككل ) .  
 - هناك ديون معدومة قدرها (١٢٤٠٠) ريال ، ويراد عمل محصل للديون المشكوك في تحصيلها بمعدل (٥٪) .

- هناك تأمينات حريق مدفوعة مقدما قدرها (٢٠٠) ريال ، وعمولة وكلاء سياحة لم تدفع بعد قدرها (٤٠٠) ريال .

- توزع استهلاكات السيارات بالتساوى ، ويستفيد الفندق ككل من مبالغ الدعاية والاعلان - علماً بأن هناك مبالغ دعاية وعلان لازالت مستحقة قدرها (٣٥٠٠) ريال .

- هناك إيرادات أوراق مالية لم تحصل بعد قدرها (٣٥٠) ريالاً .

## والمطلوب :

- ١ — إعداد حساب التشغيل عن المدة من ١/١ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ .
- ٢ — إعداد حساب المتاجرة التحليل عن المدة من ١/١ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ .
- ٣ — إعداد حساب الأرباح والخسائر عن المدة من ١/١ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ .
- ٤ — تصوير الميزانية العمومية للفندق في ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ .

## تمهيد حسابي للحل :

- ١ — توزيع تكاليف الوجبات بنسبة عدد العاملين .

$$٧ : ١٠ : ٣ : ٤$$

$$\text{قيمة الجزء} = ٢٤٠٠٠ \div ٢٤ = ١٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{المطابخ} = ٧ \times ١٠٠٠ = ٧٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{المبيت} = ١٠ \times ١٠٠٠ = ١٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{الخدمات} = ٣ \times ١٠٠٠ = ٣٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{الإدارة} = ٤ \times ١٠٠٠ = ٤٠٠٠ \text{ ريال}$$

- ٢ — توزيع تكاليف الإضاءة والتكليف بنسبة المساحة .

$$٧ : ٢٥ : ١ : ٤$$

$$\text{قيمة الجزء} = ١٦٠٠٠ \div ٣٢ = ٥٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{المطابخ} = ٢ \times ٥٠٠ = ١٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{المبيت} = ٢٥ \times ٥٠٠ = ١٢٥٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{الخدمات} = ١ \times ٥٠٠ = ٥٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{الإدارة} = ٤ \times ٥٠٠ = ٢٠٠٠ \text{ ريال}$$

- ٣ — استهلاكات المباني =  $١٢٠٠٠٠ \times ٠,٢ = ٢٤٠٠٠$  ريال

، ويوزع بنسبة المساحة بالمتري المربع :

$$٧ : ٢٥ : ١ : ٤$$

$$\text{قيمة الجزء} = 24000 \div 22 = 75 \text{ ريال}$$

$$\text{المطابخ} = 2 \times 75 = 150 \text{ ريال}$$

$$\text{المبيت} = 25 \times 75 = 1875 \text{ ريال}$$

$$\text{الخدمات} = 1 \times 75 = 75 \text{ ريال}$$

$$\text{الإدارة} = 4 \times 75 = 300 \text{ ريال}$$

$$٤ - \text{استهلاك السيارات} = 80000 \times 25\% = 20000 \text{ ريال}$$

ويوزع بالتساوي على أقسام الفندق :

$$\text{المطابخ} = 5000 \text{ ريال}$$

$$\text{المبيت} = 5000 \text{ ريال}$$

$$\text{الخدمات} = 5000 \text{ ريال}$$

$$\text{الإدارة} = 5000 \text{ ريال}$$

$$٥ - \text{استهلاك الأثاث} = 200000 \times 2\% = 4000 \text{ ريال}$$

ويوزع بنسبة قيم الأثاث وهي :

$$١٠ : ٨٠ : ٦ : ٤$$

$$\text{قيمة الجزء} = 20000 \div 100 = 200 \text{ ريال}$$

$$\text{المطابخ} = 10 \times 200 = 2000 \text{ ريال}$$

$$\text{المبيت} = 80 \times 200 = 16000 \text{ ريال}$$

$$\text{الخدمات} = 6 \times 200 = 1200 \text{ ريال}$$

$$\text{الإدارة} = 4 \times 200 = 800 \text{ ريال}$$

$$٦ - \text{استهلاك الآلات والمعدات} = 40000 \times 10\% = 4000 \text{ ريال}$$

وتوزع بنسبة قيم الآلات والمعدات وهي :

$$٣٠ : ٥ : ٥$$

$$\text{قيمة الجزء} = 4000 \div 40 = 100 \text{ ريال}$$

$$\text{المطابخ} = 30 \times 100 = 3000 \text{ ريال}$$

$$\text{المبيت} = 5 \times 100 = 500 \text{ ريال}$$

$$\text{الإدارة} = 5 \times 100 = 500 \text{ ريال}$$

$$٧ - \text{استهلاك عدد وأدوات} = 16000 - 14000 = 2000 \text{ ريال}$$

وتوزع بنسبة قيم العدد والأدوات وهي :

$$14 : 2$$

$$7 : 1$$

$$\text{قيمة الجزء} = 2000 \div 8 = 250 \text{ ريال}$$

$$\text{المطابخ} = 7 \times 250 = 1750 \text{ ريال}$$

$$\text{المبيت} = 1 \times 250 = 250 \text{ ريال}$$

$$٨ - \text{استهلاك صيني وبلور} = 57180 - 50000 = 7180 \text{ ريال}$$

ويظهر ضمن تكلفة الأطعمة في حساب المتاجرة .

$$٩ - \text{استهلاك أدوات مائدة} = 36000 - 32000 = 4000 \text{ ريال}$$

ويظهر ضمن تكلفة الأطعمة في حساب المتاجرة .

$$١٠ - \text{استهلاك الأغذية والمفروشات} = 62500 - 55000 = 7500 \text{ ريال}$$

ويظهر ضمن تكلفة الأطعمة في حساب المتاجرة .

$$١١ - \text{استهلاك ديكورات} = 90000 - 81000 = 9000 \text{ ريال}$$

ويظهر في حساب الأرباح والخسائر لأنه يخص الفندق ككل .



فندق الرياض  
ح/ التشغيل عن المدة  
من ١٤٠٩/١/١ هـ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ

له	منه
<b>المخزون أول المدة :</b>	
	٢٦٣٠٠ مؤن مختلفة
المخزون آخر المدة :	٤١٣٢٠ مشروبات معبأة
١٦٩٠٠ مؤن مختلفة	٨٨٠٠ مياه معدنية
١٨٦٠٠ مشروبات معبأة	٤٩٠٠
<b>عناصر تكاليف</b>	
<b>مباشرة :</b>	
٦٤٠٠ مياه معدنية	١٠٥٤٥٠ مشتريات مؤن
٤١٩٠٠	٥٤٥٠ م. (-) مشتريات مؤن
٣٤٦٨٧٠	١٠٠ ٠٠٠ تكلفة صنع الوجبات المباعة
<b>مشتريات مشروبات</b>	
٤٧٣٠٠	١١٣٥٠ مشتريات مياه معدنية
( من حـ / المتاجرة )	٧٢٤٥٠ أجور عمال المطابخ
	١١٥٠ مصروفات نقل مؤن
	٢٣٢٢٥٠ إجمالي تكاليف مباشرة
<b>عناصر تكاليف غير مباشرة</b>	
١٦٣٠٠	٢٩٣٦٠ صيانة واصلاحات
	٢٩٣٦٠ مصروفات متنوعة

مرتبات المشرفين	٩٣٢٠
مواد نظافة	٨٦٠٠
زهور وشحومات	٢٣١٤٠
وجبات غذائية	٧٠٠٠
تكيف واضاعة	١٠٠٠
استهلاك مبانى	١٥٠
استهلاك سيارات	٥٠٠٠
استهلاك أثاث	٢٠٠٠
استهلاك الآلات	٣٠٠٠
استهلاك عدد وأدوات	١٧٥٠

إجمالي تكاليف غير

١٠٦٦٢٠

مباشرة

٣٨٨٧٧٠

٣٨٨٧٧٠

فندق الرياض  
ح/ المتاجرة عن المدة  
من ١٤٠٩/١/١ هـ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ  
الجانِب المدين

مجموع	أطعمة	ميت	خدمات أخرى	منه
٣٤٦٨٧	٣٤٦٨٧٠			تكلفة صنع وجبات مباعه
٧١٨٠	٧١٨٠			استهلاك صيني
١٣٠٠		١٠ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	وجبات غذائية
١٣٠٠		١٢ ٥٠٠	٥٠٠	تكيف واضاءة
١٩٥٠		١٨٧٥	٧٥	استهلاك مبانى
١٠٠٠٠		٥٠٠٠	٥٠٠٠	استهلاك سيارات
١٧٢٠٠		١٦٠٠٠	١٢٠٠	استهلاك أثاث
٥٠٠		٥٠٠		استهلاك الآلات
٢٥٠		٢٥٠		استهلاك أدوات
٤٠٠٠	٤٠٠٠			استهلاك أدوات مائدة
٧٥٠٠		٧٥٠٠		استهلاك أغطية
٨٢١٢٠		٨٢١٢٠		تليفون وتليكس
١٢٢٧٠		٤١٢٠	٨١٥٠	بريد وتليفون
٣٠٨١٠٠		٢١٣٦٠٠	٩٤٥٠٠	أجور ومرتبآت
١٤٩٠٠		١٤٩٠٠		مواد نظافة
٩٩٠٠		٩٩٠٠		أدوات كتابية

٥١١٩٩٠ ٢١٧٥٤٠ ١٨٧٨٥٥ ١٠٦٥٩٥ مجمل الربح ( إلى ف / أ. ح )  
٣١١٠٤٠ ٥٧٥٥٠٠ ٤٧٤١٠٠ ٣١١٠٤٠

الجانب الدائن			منه
مجموع	اطعمة	ميت	خدمات اخرى
١٦٣٠٠	١٦٣٠٠		مياه معدنية
٢٩٨٠٠		٢٩٨٠٠	زهور وهدايا
١١٤٦٠٠		١١٤٦٠٠	تليفون وتليكس
١٦٣٩٠٠	١٦٣٩٠٠		غرف مفردة
١٤٨٢٠٠	١٤٨٢٠٠		غرف مزدوجة
١٢٨٢٠		١١٨٢٠	تجميل وحلاقة
٥١٢٢٠٠	٥١٢٣٠٠		وجبات غذائية
٤٦٩٠٠	٤٦٩٠٠		مشروبات متنوعة
١٢٣١٦٠		١٢٣١٦٠	أجنحة خاصة
٣٨٨٤٠		٣٨٨٤٠	أجنحة عادية
١٦٣٥٠		١٦٣٥٠	صالة الألعاب
٨٤١٢٠		٨٤١٢٠	غسيل وكى
١١٠٠٠		١١٠٠٠	الجراج
١٦٨٥٠		١٦٨٥٠	حمام سباحة
٩٢٠٠		٩٢٠٠	نسخ وترجمة
١٧٣٠٠		١٧٣٠٠	جرائد ومجلات
٣١١٠٤٠	٤٧٤١٠٠	٥٧٥٥٠٠	١٣٦٠٦٤٠

**فندق الرياض**  
**ح/ الأرباح والخسائر**  
**عن المدة من ١٤٠٩/١/١ هـ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ**

له	منه
عمولات دائنة	٤٠٠٠ وجبات للعاملين بالادار ١٤٥٠
إيرادات استثمارات أوراق مالية	٢٠٠٠ تكيف واضاءة الانارة ٩٤٠٠
خصم مكتسب	٣٠٠ استهلاك مباني الادارة ١٦٠٠
إيرادات متنوعة	٥٠٠٠ استهلاك سيارات ٦٢٠٠
مجمّل الربح	٨٠٠ استهلاك أثاثات الادارة ٥١٩٩٠
٢١٧٥٤٠ أرباح أطعمة	٥٠٠ استهلاك معدات وأدوات
١٨٧٨٥٥ أرباح مبيت	٩٠٠٠ استهلاك ديكورات
١٠٦٥٩٥ أرباح خدمات فندقية	٢٧ ٠٠٠ الديون المدومة
	٣٥٠٠ مخصص ديون مشكوك فيها
	٨٥٠ مصروفات بنك
	١٦١٤٠٠ مصروفات ادارية عامة
	١٥٦٣٠٠ أجور ومرتبات موظفي الإدارة
	٣٢٠٠ خسائر بيع أصول ثابتة
	٨٥٠٠ عمولة وكلاء سياحة
	١٥٠٠٠ دعاية وإعلان
	٨ ٠٠٠ تأمين حريق ومرفقة
	١٤ ٣٠٠ تليفون الادارة العامة

أدوات كتابية للإدارة العامة	٨ ٨٠٠
صافي الربح	١٢٦٤٩٠
( الفائض القابل للتوزيع )	
٣٥٠٦٤٠	٥٣٠٦٤٠

## فندق الرياض

الميزانية العمومية في ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ

مخصوم

أصول

مخصوم	أصول
حقوق الملكية :	الأصول الثابتة :
رأس المال	العامة (تقليدية)
احتياطي عام	٦٣٠٠ عقارات
قروض طويلة الأجل	١٨٢٥٠٠ أثاثات
فائض العام الحالي	٨٠٠٠ سيارات
( صافي الربح )	١٠٠٠٠ آلات ومعدات
	٤٠٠٠ عدد وأدوات
	١٦٠٠٠ إجمالي الأصول
	٤١٨٥٠٠ التقليدية
مخصصات	
وإهلاكات :	
مجمع استهلاكات	أصول فندقية :
مبان	٢٤٠٠
مجمع استهلاكات	٥٧١٨٠ صيني وبلور
سيارات	٢٠٠٠٠
مجمع استهلاك أثاثات	٣٦٠٠٠ أدوات مائدة
٢٠ ٠٠٠	

أصول	خصوم	
٦٢٥٠٠	مجموع استهلاك آلات ومبيدات	٤٠٠٠
٩٠٠٠	مجموع استهلاك عدد وأدوات	٢٠٠٠
٢٤٥٦٨٠	إجمالي الأصول الفندقية	٧١٨٠
	مجموع استهلاك صيني وبلور	٤٠٠٠
٦٦٤١٨٠	مجموع استهلاك أغصنة ومفروشات	٧٥٠٠
	مجموع استهلاك ديكورات	٩٠٠٠
	مخصص ديون مشكوك فيها	٣٥٠٠
	أصول متداولة :	٧٩٥٨٠
٧٠٠٠٠	(نزلاء)	
٦٦٨٤٠	نقدية بالبنك	١٤٩٥٠
٤١٩٣٠	نقدية بالصندوق	٦٣١٢٠
٧٢٤٦٠	أوراق مالية	٦٣١٣٠
٢٥١٢٣٠		١٢٤٢٠٠
	المخزون آخر المدة :	
١٦٩٠٠	مؤن مختلفة	
١٨٦٠٠	مشروبات مبيعة	
٦٤٠٠	مياه معدنية	
٤١٩٠٠		

## تابع الميزانية العمومية

أصول	مخصصات
٢٩٣١٣٠	إجمالي الأصول
	التداولية
	أرصدة أخرى
	ملحقة :
	أرصدة أخرى
	دائنة :
٣٥٠	إيرادات أوراق مالية
٢٠٠	تأمينات حريق
٤٠٠	عمولة وكلاء سياحة
٣٥٠٠	دعاية وإعلان
٥٥٠	٣٩٠٠
٩٥٧٨٦٠	

## تطبيقات متنوعة غير محلولة :

## التمرين الأول :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة عن تكاليف المطابخ ( بالريال ) :

٨١٣١١٢	مشتريات مؤن
٤١٦٥	قوى محركة
١٧٣١٢	مصرفات متنوعة
١٧٥١٣	مردودات مشتريات مؤن
١١٦٣١٨	مشتريات مشروبات معبأة



مشتريات مياه معدنية	٢٣٥١٠
أجور عمال الانتاج بالمطابخ	١٦٤٢١٥
أجور المشرفين على العمال	٤٨٣٠٠
أجور عمال النظافة	١١٥٠٠
زيوت وشحومات	٢١١٠٠
إضاءة وتكييف	٨٥٠٠
استهلاك آلات ومعدات	١٦٤٠٠
استهلاك مبانى	٤٠٠

فإذا علمت أن أرصدة المخزون كانت على النحو التالى :

بيان	أول المدة	آخر المدة
مشروبات معبأة	١١ ٣٠٠	١٠ ٥٠٠
مياه معدنية	٨ ٨٠٠	١٦ ٤٠٠
مؤن مختلفة	٢٣ ٥٠٠	١٩ ٨٠٠

المطلوب : إعداد حـ / التشغيل للفندق .

التمرين الثانى :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة  
( بالريال ) :

أولا : بيانات خاصة بالمصروفات والتكاليف :

تكلفة إعداد الوجبات الغذائية المبيعة ( حـ / التشغيل )	١٦٤٣٢٠
تليفون وتليكس لحساب التزلاء .	٥٨٤٢٠

استهلاك معدات وتجهيزات أقسام المبيت والخدمات الفندقية .	١٨٤٠٠
أجور ومرتبآت أقسام الخدمات الفندقية .	٦٢٨٥٠
صيانة واصلاح لأقسام الخدمات الفندقية .	١٤٣٠٠
صيانة واصلاح لأقسام المبيت .	١٣٨٢٠
أجور ومرتبآت أقسام المبيت .	٨٨١٢٠
وجبات غذائية للعاملين بالمبيت والخدمات الفندقية .	١٢٠٠٠
إضاءة وتكيف للمبيت والخدمات الفندقية .	٨٥٠٠
أدوات كتابية لأقسام الخدمات الفندقية .	١٥٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت .	٧٤٠٠
مواد نظافة لأقسام الخدمات الفندقية .	١٦٨٠٠

### ثانياً : بيانات خاصة بالإيرادات والمبيعات :

نسخ وترجمة .	١٩٨٠٠
تليفون وتليكس .	٨٤١٥٠
حمام السباحة .	٢٩٣٨٠
جرائد ومجلات .	١٤٣٠٠
زهور وهدايا .	١٦٥٠٠
جراج وتجميل .	٢٣٨٥٠
غسيل وكى .	٤٦٨٥٠
غرف عادية .	٨٨٩٠٠
غرف مزدوجة .	٨٣١٠٠
أجنحة خاصة وعادية .	١١٨٥٠٠
أطعمة ومشروبات .	٢٤٠٣٦٠
مياه معدنية .	٨٢٠٠
عصائر ومشروبات ساخنة .	١١٥٠٠

ثالثاً : بيانات احصائية :

بيان	إجمالي	ميت	خدمات فندقية
عدد العاملين	٨٠٠	٦٠٠	٢٠٠
المساحة بالمتر المربع	٥ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	١٠٠٠
قيم المعدات والتجهيزات	١٠٠ ٠٠٠	٨٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠

والمطلوب : إعداد ح/ المتاجرة التحليل .

التمرين الثالث :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة  
( بالريال ) :

أولاً : بيانات خاصة بالإيرادات والمبيعات :

مياه معدنية	٨٦٠٠
حمام سباحة	٣٦٤٠٠
جرائد ومجلات	١٢٥٠٠
صالة الألعاب والتسلية	١٥٨٠٠
تليفون وتليكس	١٥٢٨٠٠
زهور وهدايا	٥١٠٠
غرف مفردة ومزدوجة	٣١٥٨٠٠
تجميل وحلاقة	١٠٤٠٠
الجراج	١٥٤٠٠
وجبات غذائية	٢٩٥٨٢٠
مشروبات متنوعة	٥٠١٢٠

نسخ وترجمة	١٦٥٠٠
أجنحة خاصة وعادية	٥٥٨٢٠
غسيل وكى	٨٤١٢٠

### ثانياً : بيانات خاصة بالمصروفات والتكاليف :

تليفون وبريد أقسام الخدمات الفندقية	١٤٣٠٠
تليفون وبريد أقسام المبيت	١١٤٠
تليفون وتليكس لحساب النزلاء	٨٢١٦٠
مشتريات مؤن متنوعة	١٣٤٦٠٠
صيانة واصلاحات بالمطابخ	١٦٩٥٠
أجور ومرتبآت أقسام المبيت	١٩٤٨٥٠
مصروفات متنوعة لأقسام المبيت	١٩٣٦٠
إجمالي التكاليف الخاصة بالوجبات الغذائية للعاملين	٩٨٠٠
إجمالي استهلاكات الأصول الثابتة	٢٢٥٠٠
أجور عمال المطابخ	٨٤٥٥٠
أجور ومرتبآت أقسام الخدمات الفندقية	١٨٣٨٨٠
قوى محركة بالمطابخ	٢٠٢٠٠
مردودات مشتريات مؤن	٨٨٠٠
مشتريات مشروبات متنوعة	١٤٦٦٠
مصروفات متنوعة للمطابخ	٨٥٠٠
مواد نظافة لأقسام الخدمات الفندقية	١٦٤٠٠
أدوات كتابية لأقسام الخدمات الفندقية	١٢٢٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت	١٤٨٠٠
مواد نظافة للمطابخ	٢٠٠٠
إضاءة وتكييف	١٤٥٠٠

ثالثاً : بيانات احصائية :

بيانات	الإجمالي	مطابق	مبيت	خدمات
المساحة بالتر المربع	٤٠٠٠	٥٠٠	٣ ٠٠٠	٥٠٠
قيم الأصول والمعدات	٥٠٠ ٠٠٠	٣٠٠ ٠٠٠	١٥٠ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠
عدد العاملين	١٠٠٠	٤٠٠	٥٠٠	١٠٠

رابعاً : بيانات خاصة بأرصدة المخزون :

بيانات	أول المدة	آخر المدة
مشروبات متنوعة	١٤٨٠٠	١٥١٢٠
مؤن مختلفة	٢٦٣٩٠	٣٨١٥٠

والمطلوب : ١ - إعداد ح/ التشغيل .

٢ - إعداد ح/ المتاجرة التحليلي .

التحريين الرابع :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في ١٤٠٨/١٢/٣٠ هـ

( بالريال ) :

أولاً : بيانات خاصة بالإيرادات والمبيعات :

١٨٤٢٠ صالة الألعاب والتسلية

١٤١٦٠٠ أجنحة عادية وخاصة

مشروبات متنوعة	٥٢٣٠٠
وجبات غذائية	٤٨٢٦٠٠
تجميل وحلاقة	١١٠٦٠٠
إيرادات عامة متنوعة	١١٨٥٠
عمولات دائنة	٦١٢٠
غرف مزدوجة ومفردة	٣٠٠٥٠٠
تليفون وتليكس	١٢٠٦٥٠
زهور وهدايا	٣٤١٥٠
إيرادات استثمارات أوراق مالية	١١٦٥٠
مياه معدنية	١٨١٢٠
خصم مكتسب	١١٨٩٠
جرائد ومجلات	١٨٨٥٠
نسح وترجمة	١٠٤٠٠
حمام السباحة	٢٣٨٠٠
الجراج	٩٩٠٠
غسيل وكي	٧٢١٥٠

### ثانياً : بيانات خاصة بالمصروفات والتكاليف :

صيانة وإصلاح بالمطابخ	١٨٩٤٠
تأمين ضد الحريق	١١٩٣٠
دعاية وإعلان	١٤٦٩٠
عمولات لوكلاء السياحة	١١٥٠٠
تليفون وبريد أقسام المبيت	٥١٨٠
تليفون وبريد أقسام الخدمات الفندقية	٩٤١٠
خسائر بيع أصول ثابتة	١٤٨٠٠
أجور ومرتبات الادارة العامة	١٤٦٩١٠
مصروفات الادارة العامة	١٤٢٣٠٠

مصرفوات بنك	١١٣٦٠
مشتريات مؤن متنوعة	١١١٦٣٠
تليفون وتليكس لحساب النزلاء	٩٣٤٥٠
ديون معدومة	٣٥٨٣٠
مشتريات مشروبات معبأة	٥٢٦٠٠
مردودات مشتريات مؤن	١٦٣٠٠
أجور ومرتبآت أقسام الخدمات الفندقية	٩٦٦٣٠
أجور المشرفين على المطابخ	١٠٤٠٠
أجور عمال المطابخ	٨٢١١٠
أجور ومرتبآت أقسام المبيت	٢١٩٣٦٠
مصرفوات متنوعة للمطابخ	٣٠١٥٠
إجمالي الوجبات الغذائية للعاملين	٣٢٠٠٠
مشتريات مياه معدنية	١٢٦٥٠
زيوت وشحومات للمطابخ	٢٤٦٣٠
مصرفوات نقل مؤن ومشروبات	٧٧٨٠
أدوات كتابية للإدارة العامة	٧٣٥٠
أدوات كتابية لأقسام الخدمات الفندقية	١٠٦٠٠
إضاءة وتكييف	٢٤٠٠٠
مواد نظافة للمطابخ	١٤٦٠٠
تليفون ويريد الادارة العامة	١٦٩٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت	٢٦٨٧٠

### ثالثاً : بيانات خاصة بالأصول والخصوم :

احتياطي عام	١٥٨٠٠
ديكورات وزخارف	٨٠ ٠٠٠
عدد وأدوات صغيرة	٢٠ ٠٠٠
أغطية ومفروشات	٦٠ ٠٠٠

آلات ومعدات	٥٠ . . .
أدوات مائدة	٤٠ . . .
سيارات	٩٠ . . .
أثاثات	٨٥ . . .
عقارات	١٠٠ . . .
صيني وبلور	٦٣ ٨٠٠
ذم ( نزلاء )	٣٩٥٦٠
أوراق مالية	٧٣٥٠٠
أوراق دفع	٤٢٨٠٠
نقدية بالصندوق	٥٣٨٢٠
نقدية بالبنك	٨١٦٧٠
دائنون	٦٤٨٠٠
قروض قصيرة الأجل	٢٨٣٠٠٠
قروض طويلة الأجل	٣٩٥٠٠
رأس المال	

رابعاً : بيانات احصائية :

بيان	اجمالى	مطابق	مبيت	خدمات	الادارة
المساحة بالتر	٤٠٠	١٠٠	٣٠٠٠	٧٠٠	٢٠٠
قيم الأثاثات	٨٥ ٠٠٠	٥٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠
عدد العاملين	٤٠٠	١٥٠	١٢٠	٨٠	٥٠
قيم الآلات والمعدات	٥٠ ٠٠٠	٣٠ ٠٠٠	١٥٠٠٠	—	٥٠٠٠
قيم العدد والأدوات	٢٠ ٠٠٠	١٥٠٠٠	٥٠٠٠	—	—



وعند المجرّد اتضح أن :

- كانت أرصدة المخزون على النحو التالي :

بيان	أو المدة	آخر المدة
المؤن المختلفة	٣٨٥٠٠	٤٦١٠٠
المياه المعدنية	١٠٤٠٠	٥٣٠٠
المشروبات المعبأة	٤٦٢٠٠	٢٣٦٠٠

- كانت نتيجة إعادة تقدير الأصول الفندقية في نهاية السنة المالية على النحو التالي ( بالريال ) :

أدوات مائدة	٣٠ ٠٠٠
الأغطية والمفروشات	٥٠ ٠٠٠
الصيني والبلور	٤٠ ٠٠٠
العدد والأدوات الصغيرة	٥ ٠٠٠

- تستهلك المباني بمعدل ( ٣٪ ) وقيمة الأراضي ( ٤٠ ٠٠٠ ) ، والديكورات بمعدل ( ٢٠٪ ) سنوياً ( للفندق ككل ) .

- يستهلك الأثاث بمعدل ( ٢٠٪ ) ، والسيارات بمعدل ( ٢٥٪ ) ، والآلات والمعدات بمعدل ( ١٥٪ ) سنوياً بطريقة القسط الثابت .

- هناك ديون معدومة قدرها ( ٤٥٦٠ ) ويراد عمل مخصص للديون المشكوك فيها بواقع ( ٤٪ ) .

- توزع استهلاكات السيارات بالتساوى على جميع أقسام الفندق ، ويستفيد الفندق من الدعاية والإعلان ككل .

— هناك عمولات سياحية لم تدفع بعد قدرها (٨٥٠٠) ، وإيرادات استثمارات لم تحصل بعد قدرها (١٢٠٠) .

### والمطلوب :

- ١ — إعداد حسابات التشغيل والمتاجرة والأرباح والخسائر عن المدة من ١٤٠٨/١/١ هـ حتى ١٤٠٨/١٢/٣٠ هـ .
- ٢ — تصوير الميزانية العمومية للفندق في ١٤٠٨/١٢/٣٠ هـ .

## **الباب الخامس**

### **الموازنات التخطيطية الفندقية**



## الفصل الأول

### أساسيات الموازنات التخطيطية بالفنادق

#### مفهوم الموازنة التخطيطية الفندقية :

بشكل عام تعدد تعاريف علماء المحاسبة للموازنة التخطيطية ، وتدرج كل هذه التعاريف في النهاية حول أن الموازنة ماهي إلا أسلوب تخطيطي رقابي يعنى بوضع خطة تفصيلية تغطي وتشمل كافة جوانب نشاط الوحدة الاقتصادية لفترة زمنية محددة مقبلة . ومن خلال ذلك المنظور وفي هذا الاطار يبرز دور الموازنة التخطيطية باعتبارها وسيلة تستخدم للتعبير عن الأهداف والسياسات المحددة سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية كلها كوحدة واحدة ، أو على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة فيها كل منها على حدة . ويوضح الدور الرقابي للموازنة عن طريق متابعة وحصر نتائج الأداء الفعلي للتشغيل ومقارنتها بما هو مخطط للتعرف على الانحرافات سلبية كانت أو موجبة . ثم يلي ذلك تحليل هذه الانحرافات والتعرف على مسبباتها واتخاذ القرارات اللازمة للاستفادة من عوامل القوة والكفاية بالنسبة للانحرافات الموجبة ، واتخاذ القرارات اللازمة المصححة لعلاج الانحرافات السالبة وتقليص احتمالات ظهورها مستقبلا .

ولا يختلف مفهوم أسلوب الموازنات التخطيطية في قطاع الفنادق عن ذلك المفهوم العام السابق الإشارة إليه . غاية الأمر أن « الوحدة الاقتصادية » محل التطبيق تصبح في هذه الحالة هي « الفندق » وتصبح الموازنة التخطيطية في القطاع الفندق أسلوب رقابي يستلزم وضع خطة مستقبلية للفندق عن فترة زمنية قادمة ، ثم حصر ومتابعة نتائج الأداء والتشغيل الفعلي على مستوى أنشطة أقسام الفندق المختلفة وإداراته الرئيسية وعلى مستوى الفندق ككل ، لإمكان حصر وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها .

### مبادئ إعداد الموازنة في القطاع الفندقى :

المبادئ التى تحكم إعداد الموازنة واحدة ولا تختلف من جهة إلى أخرى إلا فى مجال التطبيق . ولهذا فإن المبادئ الأساسية لإعداد الموازنة التخطيطية فى القطاع الفندقى تتبلور على النحو التالى :

#### ١ - مبدأ الشمول :

ويعد هذا المبدأ أول مبادئ الموازنة . ويقصد به أن تكون الموازنة شاملة لجميع أوجه نشاط الفندق وتغطى جميع مجالاته ، سواء كانت هذه الأنشطة خاصة بخدمة النزلاء كالأطعمة والمشروبات والمبيت والغسيل والكى وبيع الصحف والمجلات والهدايا والزهور والعطور ... الخ أو سواء كانت خاصة بأجور ومهام العاملين بالفندق فى جميع المجالات أو مصروفات الفندق فى جميع الأوجه المختلفة لها أو إيراداته بجميع أشكالها أو بعبارة مختصرة يجب ألا تترك الموازنة نشاطاً من نشاطات الفندق أو مجالاً من مجالاته . كما يجب أن تشمل الموازنة أيضاً جميع المستويات الإدارية بالفندق كما هى محددة بالخريطة التنظيمية له .

#### ٢ - مبدأ التوزيع الزمنى :

ويقصد بذلك أن يتم تقسيم الموازنة إلى فترات زمنية قد تكون نصف سنوية أو ربع سنوية أو حتى شهرية . ولاشك فى أن هناك علاقة ارتباط بين فترة الموازنة وبين دقة التقديرات . فكلما طالت وزادت فترة الموازنة كلما زادت عوامل عدم التأكد وزادت احتمالات التغير كلما انخفضت دقة تقديرات الموازنة وبالعكس ، فكلما انخفضت وقصرت الفترة التى يتم التنبؤ والتخطيط لها كلما انخفضت عوامل عدم التأكد وانخفضت احتمالات حدوث عوامل لم تأخذ فى الحسبان كلما زادت دقة تقديرات الموازنة .

وتتضح أهمية مبدأ التوزيع الزمنى فى القطاع الفندقى على وجه الخصوص لإمكان أخذ التغيرات الموسمية لنشاط ذلك القطاع فى الحسبان عند إعداد الخطوة فنشاط القطاع الفندقى - وفقاً لما سبق الإشارة إليه - يتسم بالموسمية ويتقلب حجم النشاط بالتالى من موسم إلى آخر بحسب ظروف كل فندق

وموقعه . هذا بالإضافة إلى التغيرات المحتملة الحدوث في نشاط الفنادق بحسب التغيرات الأخرى الخارجية مثل : الدورات الرياضية ، المؤتمرات الاقتصادية والسياسية ، الندوات والاجتماعات العلمية ، وما شابه ذلك من متغيرات خارجية قد يصعب على إدارة الفندق التنبؤ بها لفترات طويلة قادمة . ولاشك في أن أخذ مثل هذه المتغيرات في الاعتبار يساعد إدارة الفندق على تجنب المشكلات المحتملة مقدماً ويساعد على حسن تخطيط موارد الفندق بكفاءة عالية

### ٣ — مبدأ التعبير عن الموازنة في شكل نقدي :

يعتبر مبدأ التعبير عن الموازنة في شكل نقدي أمراً حتمياً وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة . فبعض الموازنات يتم إعدادها في البداية في شكل تقديرات كمية نوعية مثل موازنة الأطعمة والمشروبات ( بالكيلو أو بالطن أو بالدسته أو بالصندوق ) ، موازنة المبيعات ( عدد النزلاء ) موازنة العمالة ( ساعات عمل ) وهكذا . ولتوحيد أساس القياس فإن الأمر يستلزم تحويل الموازنات العينية إلى موازنات مالية معبر عنها في شكل وحدات نقدية - أى ريلات - ، وهذا هو المقصود بمبدأ التعبير عن الموازنة في شكل نقدي .

### ٤ — مبدأ المشاركة :

ويقوم هذا المبدأ على أساس مشاركة جميع أفراد الإدارة المسؤولين بالفندق على اختلاف مسؤولياتهم ومستوياتهم الوظيفية في إعداد تقديرات الموازنة للأقسام والادارات تحت اشرافهم ورئاستهم . فالموازنة التي يقوم باعدادها فرد واحد - بغض النظر عن موقعه في الهيكل التنظيمي للفندق - تفقر تقديراتها إلى الدقة المطلوبة ، فمشاركة جميع المستويات الإدارية المسؤولة في عملية الإعداد ، يزيد من درجة تقبل الأفراد لها في حين التنفيذ ، ومحاولتهم العمل على إنجازها بكل السبل ، على اعتبار أن تقديراتها نابعة منهم وشاركوا في إعدادها . بل أن تقديراتها تتسم بالواقعية على اعتبار أن الأفراد المسؤولين عن إدارات الفندق وأقسامه المختلفة ، هم أقدر الأفراد على التنبؤ الدقيق بأرقام أقسامهم وإدارتهم .

### ٥ - مبدأ الاهتمام بالتواحي السلوكية عند التنفيذ :

ويعنى هذا المبدأ بأن تنمى إدارة الفندق للعاملين والمشاركين فى إعداد تقديرات الموازنة ، أحساساً وفهما عميقاً بأن الموازنة ليست إطلاقاً وسيلة تهديد أو أداة مسلطة لتحديد الانحرافات وتوقيع الجزاءات . فالهدف النهائى من إعداد الموازنة واستخدامها هو مساعدة العاملين - كل فى مجال اختصاصه - فى تحقيق أهدافهم وبالتالي أهداف الفندق النهائية ككل . ولهذا فإن درجة اهتمام إدارة الفندق بهذا المبدأ تعد من العوامل المؤثرة فى تحديد احتمالات نجاح أو فشل الموازنة فى تحقيق أهدافها التخطيطية والرقابية .

### ٦ - مبدأ وحدة الموازنة :

الموازنة هى فى النهاية ترجمة لأهداف الفندق خلال فترة قادمة فى شكل مجموعة من الخطط الفرعية التفصيلية ولكى تنجح الموازنة فى تحقيق أهدافها فلا بد وأن يكون هناك نوع من الترابط والتنسيق الكامل بين تلك احصط الفرعية بعضها وبعض . فموازنة خدمة المبيت لا بد وأن تكون متناسقة مع موازنات خدمات الطعام والمشروبات ولا بد وأن تكون متناسقة مع موازنات الأنشطة الأخرى للنزول من غسيل وكى وتنظيف وتليفون وتيلكس وهكذا . وبدون هذا التكامل والترابط والتنسيق ، لاتصبح الموازنة وحدة واحدة ، وإنما تصبح أجزاء متضاربة متناقضة . وبالعكس فإن الترابط الكامل والتنسيق بين الموازنات الفرعية لانشطة الفندق يعنى الوصول إلى موازنة واحدة متكاملة يمكن الإعتماد عليها فى مجالات التخطيط والرقابة .

### مراحل إعداد الموازنة الفندقية :

يمر إعداد الموازنة بالمراحل الثلاث التالية :

#### ١ - مرحلة تحديد الأهداف :

يتعين على إدارة الفندق تحديد الأهداف الرئيسية المستهدفة خلال فترة الموازنة التخطيطية ، وذلك قبل البدء فى وضع الموازنات الفرعية اللازمة للوصول إلى



هذه الأهداف . وبالطبع فإن أهداف أى فندق سوف تدور فى النهاية حول تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة عن طريق تخفيض تكاليف أداء الخدمة الفندقية إلى أقل حد ممكن مع الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للزلاء .

وهنا يلزم الإشارة إلى أن تلك الأهداف يلزم أن تتسم أولاً بالواقعية وإمكانية التحقيق فى ضوء الظروف والملايسات القائمة والمتنظرة أن تسود دون مبالغة أو تخفيض . فالأهداف الطموحة أكثر من اللازم ومن الممكن ، قد تؤدي إلى نتائج عكسية وتولد لدى العاملين بالفندق والمؤكول لهم مهمة التنفيذ إحساسها بإستحالة الوصول إليها . والأهداف المتواضعة أكثر من اللازم ، قد تؤدي أيضاً إلى نتائج عكسية ولا يشعر العاملون بوجودها ولا يعبرونها بالتالى الاهتمام الواجب باعتبارها امورا فى متناول أيديهم . وإنما يلزم أن تتسم تلك الأهداف والتقديرات بالواقعية وبالشكل الذى يمثل تحديا مقبولا ومعقولا بالنسبة للعاملين دون أحساس بالاستحالة أو الإستهانة .

والأهداف يجب أن تكون محددة بشكل واضح قاطع ، فإذا ما قررت إدارة الفندق أن أحد أهدافها الرئيسية للفترة القادمة هى - مثلا - خفض تكاليف الأطعمة المقدمة للعملاء نظراً لأحساس الإدارة بوجود اسراف أو ضياع فى هذا البند . فإن صياغة الأهداف من وجهة نظر الموازنة بالشكل السالف لايعتبر مقبولا . وإنما يلزم أن يصاغ الهدف فى شكل واضح محدد ، فمثلا يمكن أن يكون الهدف هو تخفيض تكلفة الوجبة الغذائية المكونة من مفردات معينة بمقدار نسبة تتراوح بين ١٠٪ إلى ١٥٪ مع الاحتفاظ بنفس مستوى الوجبة . وعموما فإنه بعد تحديد الأهداف الرئيسية للفترة القادمة فإن هذه الأهداف يلزم أن ترتب تنازليا بحسب أهميتها النسبية .

وتصبح الخطوة التالية مى أن تقوم إدارة الفندق بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة التخطيطية ، وإبلاغها إلى المسؤولين عن الإدارات التنفيذية المختلفة كل منهم فى مجال اختصاصه ، لإعداد التقديرات اللازمة عن الفترة القادمة فى ضوء الخطوط الرئيسية والأهداف المحددة للموازنة .

## ٢ - مرحلة اعداد الموازنات الفرعية والتسيق بينها :

يقوم كل مسئول بإعداد التقديرات عن بنود الموارد والاستخدامات التي يعتبر مسئولاً عنها في حدود اختصاصاته ومسئوليته وفقاً للهيكل التنظيمي للفندق .  
وتقوم الإدارة العليا بمراجعة تلك الموازنات الفرعية التفصيلية للتأكد من أنها معدة وفقاً للسياسة العامة والأهداف المحددة من قبل الإدارة العليا ومتناسقة مع بعضها البعض في حدود الموارد والطاقات المتاحة للفندق والظروف والمتغيرات المتوقعة .

ويوضح الشكل رقم ( ٥ / ١ ) كيفية تدفق تقديرات بيانات الموازنة التخطيطية ، ويشير الشكل السابق إلى أن تقديرات الموازنة تتدفق من أسفل إلى أعلى ، أى من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا . أما إذا ما انسابت تقديرات الموازنة من أعلى إلى أسفل فإن تقديراتها غالباً ما تفضل الطريق في حين التنفيذ وتصبح بعيدة عن الواقع باعتبارها تقديرات مكتوبة ثم إعدادها في مكاتب مغلقة بعيدة عن الميدان .

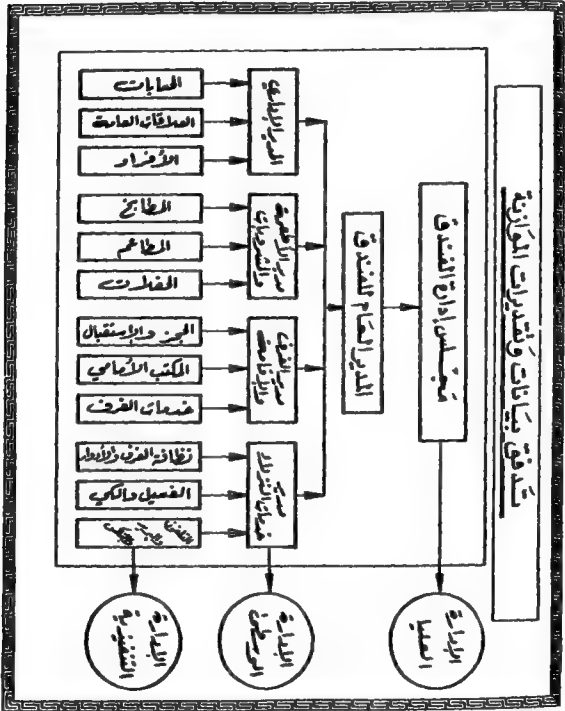
## ٣ - مرحلة اعتماد الموازنة :

يعرض مشروع الموازنة التخطيطية بعد الانتهاء منه على مجلس الإدارة لإعتماده ، إذا ما كان الفندق هو أحد الفنادق التابعة للشركة الأم . أما إذا كان الفندق قائماً بذاته فإن مشروع الموازنة يعتمد بمعرفة المدير العام للفندق ، وفي الحالتين تنساب وتبلغ الموازنة من أعلى إلى جميع المسؤولين في مواقع التنفيذ المختلفة كل فيما يخصه للبدء في التنفيذ خلال فترة الموازنة المحددة . وتعتبر الموازنة من لحظة اعتمادها وإقرارها معيار عملي وأساساً للقياس يتم على هذه مقارنة نتائج التشغيل الفعلية ودراستها وتحليلها وإتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها ومن ثم فإن تقديرات الموازنة تنساب من أعلى إلى أسفل للتنفيذ بعد اعتمادها .

## الاجراءات التشجيعية والاجراءات التصحيحية :

بعد مرحلة التخطيط وإعداد تقديرات الموازنات الخاصة بالأنشطة الفرعية المختلفة ، والانتهاء من تسجيل وقياس نتائج الأداء الفعلي ، فإن الخطوة التالية تصبح هي تحديد الانحرافات في ضوء الأهداف السابق تحديدها .

شكل رقم (١/٥)



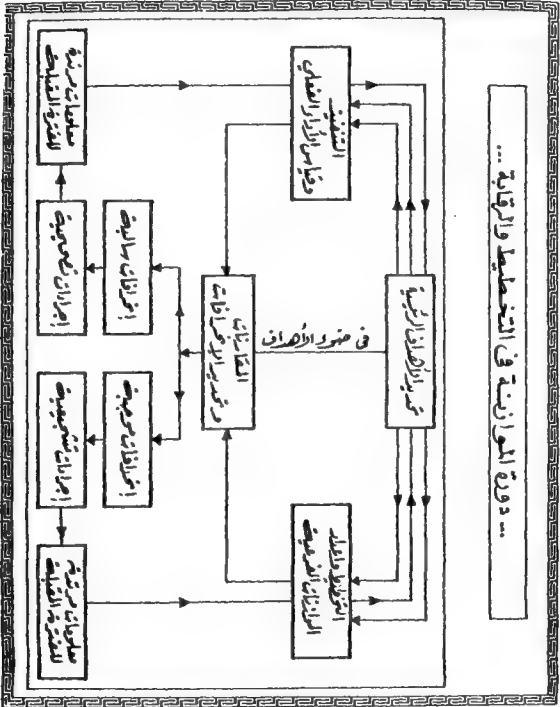
فإذا ما كانت تقديرات إيرادات أحد الأنشطة الفندقية أكبر من الإيرادات المتحققة فعلا لهذا النشاط ، فإن الانحراف في التقدير في هذه الحالة يعتبر انحرافا ساليا ، أى في غير صالح الفندق ، وإذا ما كانت تقديرات مصروفات أحد الأنشطة الفندقية أكبر من المصروفات التي وقعت بالفعل لهذا النشاط ، فإن الانحراف في التقدير في هذه الحالة يعتبر انحرافا موجبا ، أى في صالح الفندق .

وبفرض واقعية وموضوعية التقديرات المخططة ودقة وسلامة نتائج القياس الفعلى للاداء ، فإن إدارة الفندق يلزم أن تهتم بنوعى الانحرافات الاثنى فى نفس الوقت ، وتعطى لهما نفس القدر من العناية . وتبدو أهمية التركيز على هذه النقطة بالذات نتيجة لما قد يتوارد إلى ذهن البعض من مفهوم أو انطباع خاطيء حول أن مهمة الإدارة هى التركيز على الانحرافات السالبة فقط ، باعتبارها انحرافات فى غير صالح الفندق ، وعدم الاهتمام بالانحرافات الموجبة .

ذلك المفهوم الخاطيء فى حقيقة الأمر يخالف فلسفة وفكرة الموازنة التخطيطية ودورها فى مجال الرقابة وتحسين الأداء . فإدارة الفندق عليها أن تهتم بنوعى الانحرافات السالبة والموجبة . الانحرافات السالبة لمعرفة مسبباتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على تلك المسببات ، وضمان عدم تكرارها مستقبلا ، والانحرافات الموجبة لمعرفة مسبباتها واتخاذ الإجراءات التشجيعية اللازمة لتنميتها والاستزادة منها مستقبلا ، كما هو موضح بالشكل رقم ( ٢/٥ ) .

وسواء كانت الإجراءات تصحيحية أو تشجيعية فإن المعلومات عن تحليل ومسببات هذه الانحرافات السالبة والموجبة يلزم أن ترتد « المعلومات المرتدة » لأخذها فى الاعتبار فى مراحل تحديد الأهداف ووضع التقديرات والتنفيذ الفعلى فى الفترات المقبلة . فالإجراءات التشجيعية ترتد لأخذها فى الاعتبار عند التخطيط وتحديد الأهداف والتنفيذ الفعلى فى الفترات المقبلة . والإجراءات التصحيحية ترتد هى الأخرى لأخذها فى الاعتبار عند التنفيذ وتحديد الأهداف والتخطيط فى الفترات المقبلة كما هو موضح بالشكل السالف . وبدون هذه المعلومات المرتدة تفقد دورة الموازنة حلقة هامة من حلقاتها الأساسية ، وتفقد إدارة الفندق ميزة الاستفادة من خبرات السنوات السابقة فى تحسين أداء السنوات المقبلة .

شكل رقم (٢/٥)



## لجنة الموازنة :

تشكل لجنة الموازنة من المدير العام ومجموعة من الأشخاص يمثلون بحكم مواقعهم أقسام الفندق وإدارته المختلفة . وفي معظم الأحوال تكون رئاسة هذه اللجنة لرئيس مجلس الادارة أو المدير العام . ويبدأ عمل لجنة الموازنة مع بداية تحديد الأهداف للفترة المقبلة ثم عرض الموازنات التفصيلية على تلك اللجنة أثناء عملية الإعداد لحل المشكلات وتسوية التعارضات أو التناقضات بين ما يحتمل أن يكون بين تلك الموازنات الفرعية بهدف الوصول إلى موازنة واحدة شاملة متناسقة متجانسة الأجزاء ومتناغمة الإيقاع .

وعلى وجه التحديد فإن مهمة لجنة الموازنة يمكن حصرها فيما يلي :-

- إعداد مسودات الموازنة الشاملة تمهيدا لتقديمها إلى مجلس الإدارة للاعتقاد النهائي .
  - المراجعة الدائمة والمستمرة للمعايير والإجراءات الخاصة بالاعداد والرقابة على الموازنة في جميع مراحلها .
  - متابعة التنفيذ الفعلي للموازنة بعد اعتمادها وتقديم تقارير دورية عن معدلات الإنجاز .
- ولهذا فإن لجنة الموازنة لضمان ولتأكيد انسياب نظام الموازنات في الطريق المخطط له في كافة المراحل ، فإن اللجنة عادة ماتعد بمساعدة بعض الفنيين في هذا المجال - دليل للموازنات . يوضح الدليل بشكل تفصيلي إجراءات الإعداد ، طريق التقدير ، تبويب الحسابات ، إجراءات المقارنة بين الفعلي والمخطط ، توقيت المقارنات ، مواعيد تقديم تقارير متابعة الموازنات ... الخ .

وبالطبع فإن لجنة الموازنة تتأكد من أن الموازنات الفرعية للأنشطة المختلفة قد تم إعدادها بشكل يتواءم ويتفق مع الهيكل التنظيمي للفندق وأنشطته الرئيسية في ضوء السلطات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد . وأهمية التأكد من كل ماتقدم تبرز وتتضح لأغراض الرقابة وإتاحة الفرصة لحاسبة المستويات الإدارية المختلفة عن الانحرافات التي تقع في نطاق مسؤولياتهم ورقابتهم . إذ أن عدم مراعاة ماتقدم يفقد عملية الرقابة والمسائلة موضوعيتها ومعناها ، ويصبح من غير المنطقي مسائلة أفراد عن انحرافات وقعت في غير مجال مسؤولياتهم . ولهذا تتأكد لجنة الموازنة من البداية أن تقديرات الأنشطة الفرعية المختلفة تتفق مع الهيكل التنظيمي للفندق وخطوط السلطة والمسؤولية المحددة .

### فترة الموازنة الرقابية :

تختلف فترة الموازنة الرقابية بالفندق بحسب طبيعة النشاط محل الموازنة . فإذا ما كان على سبيل المثال - النشاط محل الموازنة هو وضع تقديرات لعدد النزلاء والأطعمة والمشروبات فإن فترة التنبؤ في هذه الحالة تكون لمدة أسبوع أو عدة أسابيع . أما إذا كان محل الموازنة هو وضع تقديرات للمصروفات والإيرادات والأرباح المستهدفة على مستوى الفندق ككل فإن فترة التنبؤ تكون في هذه الحالة لشهور قادمة ( نصف سنوية أو سنوية ) . أما إذا كان محل الموازنة هو وضع تقديرات لتوسعات في طاقة الفندق المتاحة وإدخال تسهيلات أو خدمات إضافية فإن فترة التنبؤ تكون سنة أو سنوات .

ويبدو أنه كلما طالت الفترة التي يتم عنها التنبؤ ووضع التقديرات كلما زادت عوامل عدم التأكد ، وكلما انخفضت تلك الفترة كلما انكشفت عوامل عدم التأكد . وكلما طالت فترة الموازنة كلما مالت الموازنة إلى إعطاء اتجاهات عامة دون الدخول في التفاصيل . وكلما انخفضت فترة الموازنة كلما كانت درجة التفصيل عالية . ويوضح الشكل رقم (٣/٥) العلاقة بين النشاط والمدة ودرجة التفصيل .

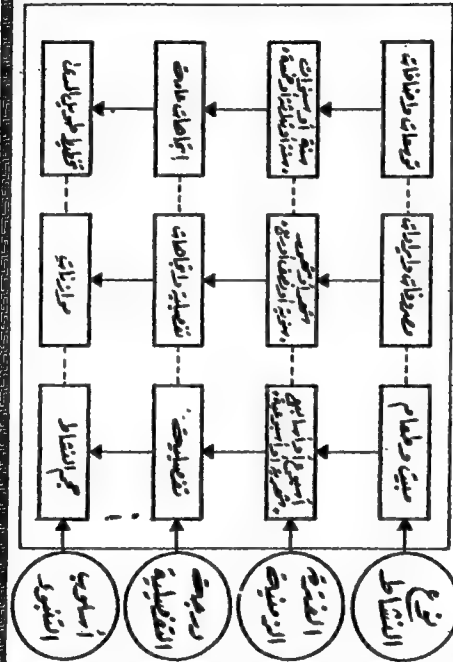
### العوامل المؤثرة في إعداد الموازنات الفندقية :

تتأثر الموازنات الفندقية بعدد من العوامل الواجب أخذها في الحسبان سواء في مرحلة الأعداد وتحديد الأهداف ، أو في مرحلة التنفيذ والمتابعة ، أو في مرحلة تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات .

وتعتبر عملية إعداد الموازنة التخطيطية لمبيعات الفندق من خدمات المبيت بمثابة الحلقة الأولى في سلسلة نظام موازنته . حيث يؤثر حجم المبيعات المقدر على تنبؤات وتقديرات باقي الموازنات الأخرى الفرعية ، وعلى تحديد تقديرات التكاليف المباشرة وغير المباشرة وعلى المركز النقدي للفندق ، وعلى إنفاقه الرأسمالي خلال الفترة القادمة . ولما كان تحديد حجم مبيعات الفندق - باعتباره العامل المتحكم - يمثل تلك الأهمية ، فقد بات من الضروري أن تدرس إدارة الفندق كافة العوامل ذات التأثير على ذلك العامل المتحكم . ومن أهم العوامل المؤثرة اللازم دراستها في هذا المجال العوامل التالية :

شكل رقم (٣/٥)

## العلاقة بين نوع النشاط والفترة الزمنية ودرجة التفصيل وأسلوب التقييم الملائم





## ١ - الطاقة الإيوائية المتاحة :

يحدد حجم المبيعات بالدرجة الأولى في ضوء ما تستطيع إدارة الفندق أن توفره من غرف للمبيت . ويدعى أنه إذا ما كان من المتوقع أن تكون غرف الفندق كلها مشغولة بالنزلاء فإن إدارة الفندق يستطيع عليها زيادة حجم المبيعات . فالمشروعات الأخرى - مثلاً - قد تستطيع زيادة حجم الإنتاج - إذا ما كانت ظروف السوق تسمح بذلك - بهدف زيادة حجم المبيعات . أما في الفنادق فإن الأمر يختلف تماماً ، فالفندق لا يستطيع زيادة حجم مبيعاته عن طريق زيادة غرف المبيت المتاحة ، إذا ما كانت مشغولة .

ويصبح البديل الآخر لزيادة أرقام المبيعات على مستوى الفندق هو زيادة أسعار الإقامة للغرف المتاحة لديه . ومن الواضح أن هذا البديل ليس من السهل تنفيذه نظراً لوجود نظم ولوائح تحكم تسعير الإقامة بتلك الفنادق . ومن ثم يصبح دراسة الطاقة الإيوائية المتاحة للفندق من أولى العوامل اللازم دراستها قبل تخطيط رقم المبيعات المستهدف للفترة القادمة . ولا بد وأن يكون تخطيط رقم المبيعات في حدود تلك الطاقة الإيوائية المتاحة أو أقل منها ، نظراً لعدم قابليتها للزيادة في حدود فترة الموازنة .

## ٢ - الطاقة الاستيعابية للمطاعم :

إذا ما كانت إيرادات المبيت مصدراً هاماً من مصادر المبيعات الفندقية ، فإن إيرادات المطعم تمثل مصدراً هاماً ثانياً من مصادر الإيرادات . فالمساحة المتاحة بالمطعم وعدد الموائد الوفرة تؤثر بشكل مباشر في الإيرادات المحققة من مبيعات الأطعمة والمشروبات . وقد يقال أنه من الممكن زيادة عدد الموائد بالمطعم لزيادة طاقته الاستيعابية لعدد أكبر من الرواد . وعملياً فإن المساحة المحددة للمطعم تجعل من غير الممكن زيادة الطاقة الاستيعابية للمطعم إلا بنسبة ضئيلة ومحدودة للغاية .

ولهذا فإن إدارة الفندق يكون أمامها عدد من البدائل الممكنة لزيادة تلك الطاقة ، وبالتالي زيادة أرقام المبيعات - ومن تلك البدائل زيادة إعداد العاملين بالمطعم لزيادة

كفاءة وفاعلية الخدمة في أقل وقت ممكن . والبديل الآخر هو الاحتفاظ بعدد العاملين ثابت مع اتباع نظام الحوافز المادية لزيادة كفاءة وفاعلية الخدمة . البديل الثالث هو زيادة عدد العاملين واتباع نظام الحوافز في نفس الوقت . ولا بد قبل تخطيط رقم المبيعات دراسة الطاقة الاستيعابية للمطعم وتقرير أفضل البدائل لزيادتها ، إن كان هناك حاجة لذلك .

### ٣ - العمالة الفندقية :

إن العمالة الفندقية هي عمالة من نوع معين بمواصفات معينة وخبرات . ومهارات محددة . وقد سبق الإشارة عند تناول خصائص النشاط الفندق إلى مدى اعتماد وتأثر ذلك النشاط بالعنصر الإنساني . فقد تتوافر للفندق طاقة ايروائية وطاقة استيعابية مناسبة في ضوء حجم المبيعات المستهدف . ولكن ذلك قد لا يكفي في حد ذاته لإنجاز تلك الأرقام المطلوبة أن لم تتوافر العمالة الفندقية الماهرة المدربة . وبالتالي فلا بد قبل تخطيط رقم المبيعات دراسة العمالة الفندقية الماهرة المتاحة والقادرة على الأداء والانجاز بالشكل المطلوب .

### ٤ - رغبات النزلاء

وتعتبر رغبات النزلاء عاملا ذا تأثير هام ومباشر على إيرادات المبيعات بالفندق . ويرتبط هذا العامل بعدد من المتغيرات الواجب دراستها بعناية . فمستوى أسعار الإقامة بالفندق قد يكون أحد عوامل الجذب أو الطرد الرئيسية للنزلاء . ففى حالة ما إذا كانت مستوى أسعار الإقامة بالفندق هو أحد عوامل الطرد ، فإن الأمر يستلزم في هذه الحالة دراسة متأنية لنظام تسعير جميع خدمات الفندق من مبيت إلى قوائم طعام ومشروبات إلى خدمات مختلفة تقدم للنزلاء .

وقد تظهر دراسة تلك العوامل السابقة معقوليتها ، وأنها في الحدود المقبولة وأن هامش الربح المضاف إليها غير مغالى فيه . وفي هذه الحالة فإن عوامل الطرد قد يكون مرجعها الفنادق المنافسة . ويستلزم الأمر في هذه الحالة تحديد هؤلاء المنافسين لتحديد مواطن القوة بفتادقهم والتي تجذب النزلاء ثم وتحملهم بفضلوتهم عن غيرهم .

وفي حالة استمرار إنخفاض معدلات طلب النزلاء على خدمات الفندق لمدة طويلة ، فإن الأمر يستلزم دراسة الظروف الخارجية والعوامل البيئية والاقتصادية التي يحتمل أن تكون خلف ذلك الانخفاض ، مع إعادة النظر في السياسات التسويقية للفندق وموقعه وتقييمها بموضوعية ودقة ودراسة أفضل سبل التطوير لزيادة عوامل جذب النزلاء للفندق .

وبالإضافة إلى تلك العوامل الرئيسية المؤثرة في إيرادات مبيعات الفندق ، فإن هناك بالطبع بعض العوامل الأخرى ذات التأثير مثل عدم كفاية رأس المال المطلوب لإجراء التوسعات اللازمة وتحسين وتطوير المستوى الحالي للخدمة ، أو نوعية الإدارة القائمة بالتشغيل ، أو حتى اشتراطات الجهات الرقابية للدولة بضرورة اتباع تعليمات معينة قد تكون ذات تأثيرات سلبية على النزلاء . وخلاصة القول ، أن على إدارة الفندق التاجعة أن تحصر وتحدد كل العوامل ذات التأثير المباشر - وغير المباشر - على حجم مبيعات الفندق . وأن تتخذ التدابير وتحدد الخطوات والإجراءات اللازمة للحد من الآثار السلبية لتلك العوامل على حجم مبيعات الفندق ، وفي نفس الوقت تنمية العوامل الإيجابية منها لزيادة ربحية الفندق إلى حددها الأقصى .

### تقارير الموازنات الفندقية :

بعد تحديد الربحية المستهدفة وإعداد الموازنات الفرعية اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة ، تأتي مرحلة التنفيذ الفعل وحصر وتسجيل النتائج ، وتحديد الانحرافات سواء كانت سالبة أو موجبة ، واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها ، وفقا لما سبق الإشارة إليه . لكي تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المناسبة فإن الأمر يستلزم ضرورة توافر ركنين أساسيين يصعب بدونهما على إدارة الفندق تحقيق الاستفادة من تلك النتائج في هذه المرحلة هما :

أولا : ضرورة وجود معايير أو مقاييس مناسبة يتم على أساسها تقرير مدى خطورة أو عدم خطورة تلك الانحرافات . فوجود انحرافات بسيطة مثلا هو أمر لا يستلزم اجراءات جذرية لتغير السياسات الرئيسية المتبعة بالفندق وإعادة دراستها

وتطويرها . في حين أن الأمر يستلزم ذلك إذا ما كانت تلك الانحرافات هي انحرافات ضخمة كبيرة . ولكن الاصطلاحات « انحرافات بسيطة » و « انحرافات كبيرة » هي اصطلاحات غير محددة المعنى على وجه الدقة والقطع ولا تفيد من الناحية العملية إدارة الفندق في تقييم الأداء وتقرير ماذا كانت هذه الانحرافات هي انحرافات خطيرة من عدمه .

فالأمر من الناحية العملية لازال يستلزم وجود معايير أو مقاييس دقيقة يمكن على هداها تقرير ماتقدم . ولاشك في أن هذه المقاييس أو المعايير التي يمكن إستخدامها هي معايير يلزم أن تكون محددة على ثلاثة مستويات : عالمي وقومي ومحلي . فالمقررات المختلفة ومصفوفات الفندق التي تمحقت خلال فترة من الفترات يمكن مقارنتها بمثيلاتها على المستوى العالمي . وعلى الرغم مما لتلك المقارنة من مزايا إلا أن فائدتها لها حدود ، نظراً للاختلافات في الأحوال الاقتصادية وظروف التشغيل بين دول العالم المختلفة ويوضح الجدول رقم (١/٥) النسب المئوية التي يمكن اعتبارها معايير أو مقاييس لعناصر تشغيل المنشآت الفندقية على المستوى العالمي . ويظهر الجدول النسب المئوية لعناصر الإيرادات المختلفة ، وعناصر التكاليف المباشرة المختلفة ، وعناصر التكاليف غير المباشرة المختلفة ، بالإضافة إلى النسب المئوية لأرباح التشغيل ومتوسط نسب الأشغال .

ونظراً لما للمقارنات على المستوى العالمي من حدود ، فإن الفائدة تكون أكثر إذا ماتحت تلك المقارنات على مستوى فنادق الدولة ذاتها . وعلى الرغم مما تحققة المقارنات على مستوى الدولة ( المستوى القومي ) من مزايا تفوق تلك المتحققة من المقارنات على المستوى العالمي ، إلا أن تلك المقارنات أيضاً لازال لها حدود ، نظراً لإختلاف ظروف التشغيل الإقليمية من منطقة إلى أخرى داخل حدود الدولة الواحدة . ويوضح الجدول رقم (٢/٥) النسب المئوية التي يمكن النظر إليها باعتبارها معايير أو مقاييس لعناصر تشغيل المنشآت الفندقية على مستوى فنادق المملكة . ويظهر الجدول النسب المئوية لعناصر الإيرادات المختلفة ، وعناصر التكاليف المباشرة المختلفة ، وعناصر التكاليف غير المباشرة المختلفة ، بالإضافة إلى النسب المئوية لأرباح التشغيل ونسب الأشغال على مستوى المملكة العربية السعودية .

جدول رقم (١/٥)  
بيان النسب المئوية لعناصر تشغيل الفنادق الفندقية بالمغرب

بيان عناصر التشغيل	موسط جميع الشرق أفريقيا	جنوب شرق الشرق آسيا	أوروبا	كندا	الولايات المتحدة	الأساس
<b>الإيرادات</b>						
لسم الغرف	247,4	247,3	244,7	233,10	247,2	200,7
لسم المطاعم	278,0	271,0	246,7	278,7	279,3	278,0
لسم الخدمات	210,0	210,9	214,7	211,1	219,6	218,4
الضيافة والفنادق	27,0	26,7	27,3	27,9	28,0	27,0
لسم أخرى	20,8	21,4	21,6	21,4	21,0	20,3
لرغبات متنوعة	27,4	27,6	27,7	27,3	21,3	21,0
لرغبات مختلفة	20,9	20,6	21,6	20,9	20,8	27,1
إجمالي الإيرادات	2100	2100	2100	2100	2100	2100
<b>التكاليف المباشرة</b>						
لسم الغرف	276,7	214,7	210,6	212,7	277,4	270,3
للمطعم والخدمات	278,8	276,1	276,6	271,4	280,7	277,0
الأنشطة الأخرى	249,9	204,7	273,0	270,2	260,9	247,0
إجمالي التكاليف	200,8	239,7	280,2	279,3	280,9	246,9
لرغبات التشغيل	249,7	210,3	209,7	217,7	247,1	202,1
<b>التكاليف غير المباشرة</b>						
للمصروفات اليومية الإدارية	28,0	27,7	28,8	27,6	27,1	28,4
اتصالات الإدارة	2,8	2,9	2,9	2,1	2,4	2,1
الإعلان وتجهيز للمبيعات	23,8	21,8	22,6	24,0	23,3	23,0
النفقات والتأمين الحركة	20,7	24,7	26,2	27,0	27,0	24,4
الصيانة والأحاديث	20,7	24,8	24,9	23,4	24,7	24,4
حالة الأسطوانات	270,0	272,4	278,4	276,1	270,6	272,2
إجمالي أرباح التشغيل	272,7	273,9	271,3	278,7	270,0	270,9
لسم الأرباح للفرع	276,8	278,7	271,3	270,0	270,3	272,7

المصدر : سجلات الإدارة العامة للسياحة والفنادق ، وزارة السياحة ، الرياض ، ١٩٨٠ هـ

جدول رقم ( ٢ / ٥ )  
بيان النسب المئوية لعناصر تشغيل الفنادق  
بالمملكة العربية السعودية

بيان ( العناصر )	مدى النسبة	الأساس
الإيرادات :		
قسم الغرف	من ٤٥ ٪ إلى ٥٠ ٪	من الإيرادات الكلية
المأكولات والمشروبات	من ٣٥ ٪ إلى ٤٠ ٪	من الإيرادات الكلية
الخدمات الأخرى	من ٥ ٪ إلى ١٠ ٪	من الإيرادات الكلية
التفزيون والتليكس والغسيل		
التكاليف المباشرة ( مواد وأجور ) :		
قسم الغرف	من ١٥ ٪ إلى ٢٥ ٪	من الإيرادات
المأكولات والمشروبات	من ٦٥ ٪ إلى ٨٠ ٪	من الإيرادات
الأقسام الأخرى	من ٤٠ ٪ إلى ٧٠ ٪	من الإيرادات
التكاليف غير المباشرة :		
المصروفات العمومية والإدارية	من ٥ ٪ إلى ١٠ ٪	من الإيرادات الكلية
أتعاب الإدارة وتنشيط المبيعات	من ٥ ٪ إلى ١٠ ٪	من الإيرادات الكلية
الوقود والانارة والطاقة	من ٤ ٪ إلى ١٠ ٪	من الإيرادات الكلية
الصيانة والإصلاحات	من ٣ ٪ إلى ٥ ٪	من الإيرادات الكلية
أرباح التشغيل :	من ٢٥ ٪ إلى ٣٥ ٪	
نسب الأشغال :	من ٦٥ ٪ إلى ٧٥ ٪	

المصدر : سجلات الإدارة العامة للفنادق والمعارض ، وزارة التجارة ، الرياض ، عام

ولاشك في أن الفائدة تكون أكبر إذا ما استخدمت النسب المخططة للتشغيل على المستوى المحلي في المقارنات . فنسب التشغيل المخططة للفنادق الواقعة في مدينة الرياض مثلا يمكن أن تتخذ كمعايير أو مقاييس مقارنة بنسب التشغيل الفعلية لأحد فنادق مدينة الرياض . إلا أنه من الناحية العملية فقد يكون من الصعب في بعض الأحوال وبالنسبة لبعض المناطق توافر مثل هذه المعايير على المستوى المحلي . وفي هذه الحالة فإن نسب التشغيل على المستوى القومي يمكن أن تستخدم مع الأخذ في الاعتبار ظروف التشغيل المحلية .

ثانياً : الركن الثاني من أركان الاستفادة من دراسة تلك الانحرافات هو أن تقدم تلك الانحرافات لإدارة الفندق بالشكل الذي يتيح لإدارة الفندق إتخاذ الاجراءات المناسبة حيالها . ومن ثم فلا يكفي هنا أن تتحدد الاتجاهات العامة لتلك الانحرافات ، سالبة أو موجبة . حقا أن اتجاه الانحراف ساليا كان أو موجبا هو إجراء ضروري لتحديد نوع الاجراءات الواجبة ، بحسب ما إذا كانت اجراءات تصحيحية أو اجراءات تشجيعية ، ولكن ذلك من الناحية العملية لا يعد كافيا .

فإدارة الفندق في حاجة إلى التعرف على تحليلات أكثر دقة وتفصيلا لمكونات تلك الانحرافات . وعلى سبيل المثال فقد يكون هناك انحراف سالب - في غير صالح الفندق - في التكلفة الكلية للأطعمة والمشروبات . ومجرد تحديد الانحراف الكلي في هذه الحالة لا يفيد إدارة الفندق في تحديد موقع التحلل أو الاسراف . فتكلفة الأطعمة والمشروبات تشمل ما يقدم للزلاء في ثلاثة وجبات هي الافطار والغذاء والعشاء .

وبالتالي فإدارة الفندق في حاجة إلى تحليل هذا الانحراف إلى مكوناته الثلاث . بحيث تظهر التحليلات التكاليف المخططة والتكاليف الفعلية لكل وجبة من الوجبات الثلاث على حدة . بل ان التحليلات حتى هذه النقطة لاتعد كافية أيضاً . فعلى مستوى كل وجبة من الوجبات الثلاث قد يكون الانحراف مرجعة أما إلى أن تكلفة الوجبة الفعلية جاءت أكثر أو أقل من التكلفة المعيارية أو المحددة للوجبة مقدمة ( انحراف تكلفة وجبات ) . وقد يكون الانحراف مرجعة أن عدد الأفراد الذين تناولوا تلك الوجبة بالفندق قد جاء أكثر أو أقل من عدد الأفراد

المحدد مقدماً ( انحراف عدد وجبات ) . وكل نوع من أنواع الانحرافات السابقة له اجراءاته المناسبة من قبل إدارة الفندق . وسوف يتم تناول تحليل تلك الانحرافات والمعادلات المستخدمة في حسابها في موضع لاحق في هذا الجزء .

والخلاصة ، أن تقارير الانحرافات عن تقديرات الموازنة يلزم أن يتوافر لها ركنين هما وجود المعايير أو المقاييس اللازمة للقياس ، وأن يتم تقديم هذه الانحرافات في شكل تحليل مناسب . وعملياً فإن أشكال تلك التقارير ومحتوياتها والفترة الزمنية التي تقدم عنها تختلف من فندق إلى آخر بحسب ظروف كل فندق ورؤية الإدارة القائمة . وبالطبع ، فإن هذه التقارير مهما أحسن اعدادها ، فهي ذاتها لا تراقب ايرادات أو مصروفات الفندق ، ولكنها الوسيلة المستخدمة في امداد الإدارة بالبيانات اللازمة . ومهمة إدارة الفندق هي الاستفادة مما ورد بهذه التقارير الرقابية من بيانات ومعلومات وتحليلات في إتخاذ الاجراءات المناسبة بشأن الانحرافات الواردة بها .

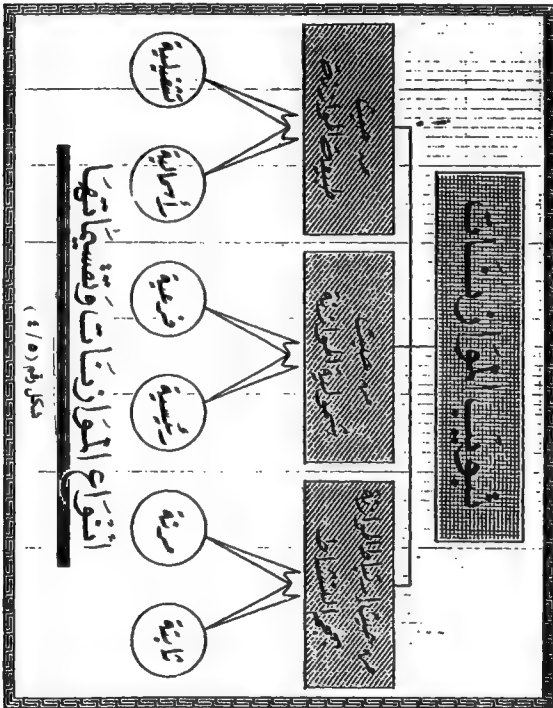
### أنواع الموازنات الفندقية :

يمكن تبويب الموازنات الفندقية إلى عدة أنواع من الموازنات فمن حيث ارتباط الموازنة بحجم نشاط الفندق يمكن تقسيم الموازنات إلى موازنات ثابتة وموازنات مرنة . والموازنة الثابتة هي تلك الموازنة التي يتم اعداد تقديراتها في ظل افتراض حجم ثابت للنشاط . أما الموازنة المرنة فهي تلك الموازنة التي يتم اعداد تقديراتها في ظل افتراض أحجام مختلفة لمستوى النشاط . ومن ثم تتضمن الموازنة المرنة عدة مستويات للنشاط وتظهر عناصر التكاليف والإيرادات المختلفة تحت كل مستوى من هذه المستويات .

أما من حيث درجة شمولية الموازنة فإنه يمكن التمييز بين الموازنات الرئيسية أو الشاملة والموازنات الفرعية أو موازنات الأقسام . وموازنات الأقسام هي تلك الموازنات الفرعية على مستوى كل قسم من أقسام الفندق مثل موازنة أقسام المبيت وموازنة المطعم وموازنة الصيانة وموازنة العلاقات العامة وهكذا . أما الموازنة الشاملة أو الرئيسية فهي تلك الموازنة التي يتم اعدادها على مستوى الفندق كله ، مثل موازنة قائمة الأرباح والخسائر وموازنة قائمة المركز المالى وموازنة قائمة مصادر التمويل وأوجه الاستخدام .



وتنقسم الموازنات كذلك من حيث طبيعتها إلى موازنات رأسمالية وموازنات تشغيلية ، وهى مايمهنا فى هذا المقام . والموازنات الرأسمالية تتعامل مع الأصول الثابتة للفندق والتوسعات الرأسمالية وتدفقات رأس المال . أما الموازنات التشغيلية فهى تلك الموازنات الخاصة بعمليات التشغيل اليومى بالفندق مثل موازنة المبيعات للمبيت والأطعمة والمشروبات والخدمات الأخرى والحفلات وموازنة الأجور وموازنة المصروفات الإدارية وموازنة الصيانة ... الخ . ويوضح الشكل رقم (٤/٥) التبويبات المختلفة للموازنات الفندقية .



## الفصل الثانى

# نظام الموازنات التشغيلية الفندقية

### تبويب الموازنات التشغيلية :

يمكن تقسيم الموازنات التشغيلية الفندقية بشكل عام إلى نوعين من الموازنات هما موازنات الإيرادات وموازنات التكاليف . وموازنات الإيرادات هى مجموعة الموازنات التى تمثل مبيعات الفندق أو الأنشطة التى يحقق من خلالها الفندق إيراداته . ومن ثم تشمل هذه المجموعة إيرادات المبيت وإيرادات الأطعمة والمشروبات وإيرادات الخدمات الفندقية الأخرى . وموازنات التكاليف هى مجموعة الموازنات التى تمثل الأنشطة اللازم على الفندق القيام بها لاماكان تحقيق الإيرادات ، سواء كانت هذه التكاليف مباشرة أو غير مباشرة .

ومن ثم يمكن تقسيم الموازنات التشغيلية الفندقية إلى الأنواع التالية :

#### أولا : موازنات إيرادات وتشمل :

- موازنة إيرادات المبيت .
- موازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات .
- موازنة إيرادات الخدمات الفندقية .

#### ثانيا : موازنة التكاليف المباشرة وتشمل :

- موازنة التكاليف المباشرة للمبيت .
- موازنة التكاليف المباشرة للأطعمة والمشروبات .
- موازنة التكاليف المباشرة للخدمات الفندقية .

### ثالثا : موازنة التكاليف غير المباشرة وتشمل :

- موازنة المصروفات العمومية والإدارية .
- موازنة الوقود والقوى المحركة .
- موازنة الصيانة والإصلاحات .

### رابعا : الموازنة التقديرية :

وتظهر هذه الموازنة حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة الموازنة .

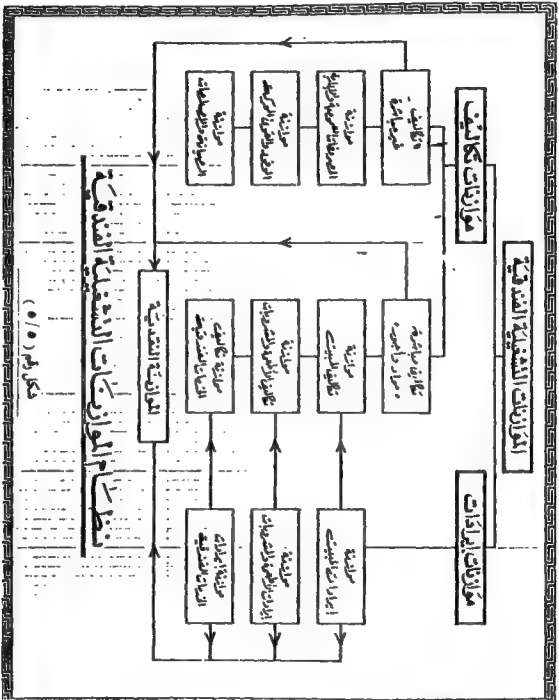
ويوضح الشكل رقم (٥/٥) نظام الموازنات التشغيلية الفندقية والعلاقات التى تربط اجزاء ذلك النظام ببعضه البعض . وفيما يلى نتناول كل نوع من أنواع هذه الموازنات على حدة وذلك على النحو التالى :

### موازنات الإيرادات

تتحقق إيرادات الفندق عن طريق مبيعاته ، ومبيعات الفندق تتمثل فى ثلاثة أنواع من المبيعات هى خدمة المبيت ، الأطعمة والمشروبات ، والخدمات الفندقية الأخرى للنزلاء باختلاف أنواعها . إلا أنه يلاحظ أن كل من موازنة الأطعمة والمشروبات وموازنة إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى للنزلاء سوف تتأثر أرقامها إلى حد كبير ، أو حتى تتحدد خلال فترة الموازنة فى ضوء الأرقام الواردة بموازنة خدمات المبيت . إذ أنه على ضوء عدد النزلاء المتوقع يتحدد رقم المبيعات من الأطعمة والمشروبات ورقم المبيعات من الخدمات الفندقية الأخرى لهؤلاء النزلاء .

ولهذا ، فإن الدقة فى إعداد تقديرات هذه الموازنة تصبح أمرا مطلوبا وحساسا للغاية حيث تتأثر دقة تقديرات الموازنات الأخرى للإيرادات - بل وللتكاليف - بمدى دقة تقديرات موازنة المبيت . ولهذا فإنه يلزم أخذ عدد من الأمور فى الاعتبار عند وضع تقديرات هذه الموازنة من أهمها :

- أرقام الأداء السابق للفترة السابقة والمماثلة فى الأسابيع والشهور وفى السنوات السابقة ، وما تكشف عنه أرقام ذلك الأداء السابق من اتجاهات متوقعة فى المستقبل .



- الاتجاهات الحالية حيث يؤخذ في الاعتبار إعداد الحجوزات المسبقة لفترة الموانة الحالية بالنسبة للإقامة والارتباطات بالحفلات التى تم التعاقد عليها .
- الأحداث العامة المتوقعة خلال فترة الموازنة مثل الأحداث الرياضية أو المؤتمرات الاقتصادية أو الندوات العلمية وما إلى ذلك من تجمعات لها تأثير مباشر على الإقامة بالفندق .
- الأحداث الخاصة المميزة لمنطقة الفندق مثل مواسم الحج بالنسبة لفنادق مكة المكرمة والمدينة المنورة ، ومواسم المصاريف بالنسبة للفنادق التى تقع في مناطق المصاريف وهكذا .
- التغيرات المتوقعة في أساليب الدعاية والإعلان عن نشاط الفندق وخدماته وحجم التغيرات المتوقعة نتيجة لذلك .
- التغيرات المتوقعة في المجال التنافسى - على الأقل - على المستوى الأقليمى وأثر تلك التغيرات على مستوى النشاط المتوقع .
- المؤشرات الاقتصادية المتوقعة مثل توقعات تغير أو استقرار الحالة الاقتصادية ، وسياسة الدولة نحو تشجيع السياحة ، وتقديم تسهيلات في التجارة الدولية ، وحركات الانشاء والتعمير والتوسعات المتوقعة ، حيث تؤثر كل هذه الأمور بشكل مباشر أو غير مباشر على أرقام النزلاء بالفندق .
- ومتى توافرت كل هذه المعلومات فإنه يمكن إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت . ولعله من الجديد بالذكر الإشارة هنا إلى أن طريقة تصميم تلك الموازنات ليست ثابتة أو موحدة ، وإنما يختار كل فندق طريقة العرض والتصميم التى تناسبه .

### إعداد موازنة إيرادات المبيت :

الطاقة الاستيعابية القصوى لأحد الفنادق وأسعار الإقامة لمدة ليلة واحدة كانت على النحو التالى :

بيان	عدد	سعر الإقامة
أجنحة خاصة	٣	١٠٠٠ ريال
أجنحة عادية	٢	٨٠٠ ريال
غرف مفردة	٢٥٠	٣٠٠ ريال
غرف مزدوجة	٥٠	٢٥٠ ريال

ترغب إدارة الفندق في إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت لمدة ٣٠ يوما قادمة في ضوء المعلومات التالية :

- بالنسبة للأجنحة الخاصة من المتوقع أن تكون نسبة اشغالها ٥٠٪ ، والأجنحة العادية نسبة اشغالها ٦٠٪ .

- بالنسبة للغرف المفردة نسبة الأشغال ٧٠٪ ، والغرف المزدوجة نسبة الأشغال ٤٠٪ .

### الحل

#### تمهيد حسابي للحل :

إيرادات الأجنحة الخاصة =

$$٣ \times ١٠٠٠ \times ٣٠ \times ٥٠ = ٤٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات الأجنحة العادية =

$$٢ \times ٨٠٠ \times ٣٠ \times ٦٠ = ٢٨٨٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات الغرف المفردة =

$$٢٥٠ \times ٣٠٠ \times ٣٠ \times ٧٠ = ١٥٧٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات الغرف المزدوجة =

$$٥٠ \times ٢٥٠ \times ٣٠ \times ٤٠ = ١٥٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

إجمالي الإيرادات المخططة = ١٥٠٠٠٠٠ ريال

**الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت**  
**عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ**

بيان	عدد	المدة	في الليلة	سعر الإقامة	نسب الاشغال	الإيرادات
					المتوقعة	المتوقعة
أجنحة خاصة	٣	٣٠	١٠٠٠	,٥		٤٥ ٠٠٠
أجنحة عادية	٢	٣٠	٨٠٠	,٦		٢٨ ٨٠٠
غرف مفردة	٢٥٠	٣٠	٣٠٠	,٧		١٥٧٥ ٠٠٠
غرف مزدوجة	٥٠	٣٠	٢٥٠	,٣		١٥٠ ٠٠٠
<b>الإجمالي</b>						<b>١٧٩٨٨٠٠</b>

في ضوء نسب الاشغال المتوقعة يتحدد عدد النزلاء التقديرى ، وفي ضوء عدد النزلاء التقديرى يتحدد رقم المبيعات من الأطعمة والمشروبات . ومن ثم يمكن إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الأطعمة والمشروبات بفرض توافر المعلومات التالية :

- متوسط عدد النزلاء التقديرى يوميا .
- متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد موزعة بحسب الوجبات الرئيسية ( أظفار غذاء عشاء ) بالإضافة إلى الكافيريا .

**اعداد موازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات :**

في ضوء تقديرات موازنة المبيت ، قُضرت الإدارة متوسط النزلاء بالفندق يوميا بعدد (٢٠٠) نزيل وذلك خلال فترة الموازنة (٣٠) يوما .  
 وترغب الادارة في اعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الأطعمة والمشروبات في ضوء المعلومات التالية :



- أن متوسط القوة الاتفاقية للنزيل الواحد يوميا يتوقع أن يكون على النحو التالى :
- ٣٥ ريالاً فى وجبة الإفطار .
  - ٧٥ ريالاً فى وجبة الغذاء .
  - ٤٠ ريالاً فى وجبة العشاء .
  - إن متوسط القوة الاتفاقية للنزيل الواحد بالكافيريا هو (١٥) ريالاً يوميا .
  - إن ٩٥٪ من النزلاء يتناولون طعام الإفطار بالفندق .
  - إن ٦٠٪ من النزلاء يتناولون طعام الغذاء بالفندق .
  - إن ٧٥٪ من النزلاء يتناولون طعام العشاء بالفندق .
  - إن ٣٠٪ من النزلاء يتناولون مشروبات مختلفة بالكافيريا .

### الحل

#### تمهيد حسابى للحل :

إيرادات وجبة الإفطار =

$$= ٢٠٠ \times ٣٥ \times ٣٠ \times ٩٥ = ١٩٩٥٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات وجبة الغذاء =

$$= ٢٠٠ \times ٧٥ \times ٣٠ \times ٦٠ = ٢٧٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات وجبة العشاء =

$$= ٢٠٠ \times ٤٠ \times ٣٠ \times ٧٥ = ١٨٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات مشروبات الكافيريا =

$$= ٢٠٠ \times ١٥ \times ٣٠ \times ٣٠ = ٢٧٠٠٠ \text{ ريال}$$

إجمالى إيرادات الأطعمة والمشروبات = ٦٧٦٥٠٠٠ ريال

**الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت**  
**عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ**

بيان	متوسط القوة الإنفاقية	متوسط المدة عدد النزلاء	متوسط معدل الطلب	الإيرادات المتوقعة
وجبة الإفطار	٣٥	٣٠	٢٠٠	١٩٩ ٥٠٠
وجبة الغداء	٧٥	٣٠	٢٠٠	٢٧٠ ٠٠٠
وجبة العشاء	٤٠	٣٠	٢٠٠	١٨٠ ٠٠٠
مشروبات	١٥	٣٠	٢٠٠	٢٧ ٠٠٠
<b>الإجمالي</b>				<b>٦٧٦ ٥٠٠</b>

فى ضوء نسب الأشغال المتوقعة يتحدد عدد النزلاء التقديرى ، وفى ضوء عدد النزلاء التقديرى يتحدد رقم الإيرادات من الخدمات الفندقية المتنوعة . ومن ثم يمكن اعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة بغرض توافر المعلومات التالية :

- متوسط عدد النزلاء التقديرى يوميا .
- متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد موزعة حسب الخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة .

**إعداد موازنة إيرادات الخدمات الفندقية المتنوعة :**

فى ضوء تقديرات موازنة المبيت ، قدرات الإدارة متوسط النزلاء بالفندق يوميا بعدد ( ٢٠٠ ) نزيل وذلك خلال فترة الموازنة (٣٠) يوما .

وترغب الإدارة في إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الخدمات الفندقية المتنوعة في ضوء المعلومات التالية :

- إن متوسط القوة الانفاقية للتزئل الواحد يوميا من المتوقع أن يكون على النحو التالى :

٦٥ ريال	غسيل وكى
٨٥ ريال	تليفون وتليكس
٦٠ ريال	تجميل وحلاقة
١٠٠ ريال	ترجمة وأعمال نسخ
٣٥ ريال	زهور وهدايا ومجلات

- إن ١٥٪ من النزلاء يطلبون خدمات الفسيل والكى يوميا .
- إن ٣٠٪ من النزلاء يطلبون خدمات التليفون والتلكس يوميا .
- إن ٤٪ من النزلاء يطلبون خدمات التجميل والحلاقة يوميا .
- إن ٢٪ من النزلاء يطلبون خدمات الترجمة والنسخ يوميا .
- إن ١٠٪ من النزلاء يطلبون زهورا وهدايا ومجلات يوميا .

### تمهيد حسابى للحل :

إيرادات الفسيل والكى =

$$= ٢٠٠ \times ٣٠ \times ٦٥ \times ١٥ = ٥٨٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات التليفون والتلكس =

$$= ٢٠٠ \times ٣٠ \times ٨٥ \times ٣٠ = ١٥٣٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات التجميل والحلاقة =

$$= ٢٠٠ \times ٣٠ \times ٦٠ \times ٠٤ = ١٤٤٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات الترجمة والنسخ =

$$= ٢٠٠ \times ٣٠ \times ١٠٠ \times ٠٢ = ١٢٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات الزهور والهدايا والمجلات =

$$٢١٠٠٠ \text{ ريال} = ٠,١٠ \times ٣٥ \times ٣٠ \times ٢٠٠$$

٧٨٥ ٤٠٠ = ريال

الإجمالي

### الموازنة التقديرية لإيرادات الخدمات

الفندقية المتنوعة عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

بيان	متوسط الفترة المدة	متوسط المدة عدد	متوسط معدل الطلب	الإيرادات المترتبة
غسيل وكى	٦٥	٣٠	٢٠٠	٥٨٥ ٠٠٠
تليفون وتيلكس	٨٥	٣٠	٢٠٠	١٥٣ ٠٠٠
تجميل وحلاقة	٦٠	٣٠	٢٠٠	١٤ ٤٠٠
ترجمة ونسخ	١٠٠	٣٠	٢٠٠	١٢ ٠٠٠
زهور وهدايا	٣٥	٣٠	٢٠٠	٢١ ٠٠٠
ومجلات				
الإجمالي				٧٨٥ ٤٠٠

### الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة :

تتكون هذه الموازنة من ثلاث جزئيات أو ثلاث موازنات فرعية هي : موازنة تكاليف المبيت ، وموازنة تكاليف الأطعمة والمشروبات ، وموازنة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى . وتشكل الموازنات الثلاثة الفرعية السابقة في مجموعها ، الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة .

وكما هو واضح من الشكل رقم (٥/٥) فإن موازنة تكاليف المبيت يتم إعدادها في ضوء التقديرات الواردة بموازنة إيرادات المبيت . فالموازناتان هما وجهان لقطعة عملة واحدة . فإذا ما كانت إيرادات المبيت تتحدد في ضوء عدد معين متوقع من النزلاء ، فإن تكاليف المبيت لابد حتماً وأن تتبنى تقديراتها في ضوء نفس العدد المحدد بالموازنة الأولى . ونفس القول ينطبق صحيحاً على موازنة تكاليف الأطعمة والمشروبات وموازنة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى . فكلاهما وجهان لنفس العملة . فموازنة تكاليف الأطعمة والمشروبات تتحدد تقديراتها في ضوء إيرادات الأطعمة والمشروبات وموازنة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى تتحدد تقديراتها في ضوء إيرادات الأطعمة والمشروبات .

ومن الناحية العملية فإن كل فندق يحدد من واقع البنود الفعلية لتكاليفه عن الفترات السابقة ، معدلات تغطية لعناصر التكاليف المختلفة في شكل نسب مئوية من إيرادات كل نشاط . ووفقاً لما سبق الإشارة إليه بالجدول رقم (٢/٥) فإن النسب المغطاة بالملكية لعناصر التكاليف المختلفة من إيرادات كل نشاط هي من ١٥٪ إلى ٢٠٪ من إيرادات نشاط المبيت ، ومن ٦٥٪ إلى ٨٠٪ ومن إيرادات الأطعمة والمشروبات ، ومن ٤٠٪ إلى ٧٠٪ من إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة . وبديهي أن كل فندق يحدد في الحياة العملية النسب الخاصة به ، والتي لا يشترط أن تأتى بالضرورة مطابقة تماماً للنسب السابقة . ولكن على الأقل يلزم أن تكون في حدودها ، ما لم يمكن هناك مبررات أو أسباب مقنعة لوجود اختلافات كبيرة عن حدود تلك النسب المغطاة .

### إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة :

تأسس على ماتقدم ، فإن أرقام تقديرات عناصر التكاليف بهذه الموازنة لابد وأن تتبنى على أرقام التقديرات الواردة بموازنات الإيرادات المقابلة لكل نشاط من تلك الأنشطة على حدة .

وبالتالى ، فإنه باستخدام المعلومات السابق استخدامها في إعداد الموازنات الثلاث السابقة للإيرادات ، ويفرض أن إدارة الفندق ترغب في إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة في ضوء المعلومات التالية :

**أولا : بيانات خاصة بتكاليف المبيت :**

تقدر إدارة الفندق تكاليف المبيت بإستخدام النسب المحطية التالية :

- ٢٥ ٪ من إيرادات الأجنحة الخاصة .
- ٢٢ ٪ من إيرادات الأجنحة العادية .
- ٢٠ ٪ من إيرادات الغرف المفردة .
- ١٥ ٪ من إيرادات الغرف المزدوجة .

**ثانيا : بيانات خاصة بتكاليف الأطعمة والمشروبات :**

تقدر إدارة الفندق تكاليف الأطعمة والمشروبات بإستخدام النسب المحطية التالية :

- ٧٠ ٪ من إيرادات وجبة الإفطار .
- ٦٠ ٪ من إيرادات وجبة الغداء .
- ٧٥ ٪ من إيرادات وجبة العشاء .
- ٨٥ ٪ من إيرادات المشروبات .

**ثالثا : بيانات خاصة بتكاليف الخدمة الفندقية المتنوعة :**

تقدر إدارة الفندق تكاليف الخدمات الفندقية المتنوعة بإستخدام النسب المحطية التالية :

- ٤٠ ٪ من إيرادات الغسيل والكي .
- ٧٠ ٪ من إيرادات التليفون والتيلكس .
- ٣٠ ٪ من إيرادات التجميل والحلاقة .
- ٥٠ ٪ من إيرادات الترجمة والنسخ .
- ٤٥ ٪ من إيرادات الزهور والهدايا والمجلات .

**والمطلوب :** إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة .

## الحل

تمهيد حسابي للحل :

أولاً : تكاليف المبيت :

تكاليف الأجنحة الخاصة =

$$١١٢٥٠ = ٢٥ \times ٤٥٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف الأجنحة العادية =

$$٦٣٣٦ = ٢٢ \times ٢٨٨٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف الغرف المفردة =

$$٣١٥٠٠٠ = ٢٠ \times ١٥٧٥٠ \text{ ريال}$$

تكاليف الغرف المزدوجة =

$$٢٢٥٠٠ = ١٥ \times ١٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

إجمالي تكاليف المبيت ٣٥٥٠٨٦ ريال

ثانياً : تكاليف الأجنحة والمشروبات :

تكاليف وجبة الإفطار =

$$١٣٩٦٥٠ = ٧٠ \times ١٩٩٥٠٠ \text{ ريالاً}$$

تكاليف وجبة الغداء =

$$١٦٢٠٠٠ = ٦٠ \times ٢٧٠٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف وجبة العشاء =

$$١٣٥٠٠٠ = ٧٥ \times ١٨٠٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف المشروبات =

$$٢٧٠٠٠ \times ٠,٧٥ = ٢٠٢٥٠ \text{ ريال}$$

إجمالى تكاليف الأطعمة والمشروبات = ٤٥٦٩٠٠ ريال

ثالثاً : تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة :

تكاليف الغسيل والكي =

$$٢٣٤٠٠٠ = ٠,٤ \times ٥٨٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف التليفون والتيلكس =

$$١٠٧١٠٠ = ٠,٧ \times ١٥٣٠٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف التجميل والحلاقة =

$$٤٣٢٠ = ٠,٣ \times ١٤٤٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف الترجمة والنسخ =

$$٦٠٠٠ = ٠,٥ \times ١٢٠٠٠ \text{ ريالاً}$$

تكاليف الزهور والهدايا =

$$٩٤٥٠ = ٠,٤٥ \times ٢١٠٠٠ \text{ ريالاً}$$

إجمالى تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى

$$= ٣٦٠٨٧٠ \text{ ريالاً}$$

وتظهر الموازنة التقديرية التكاليف للتكاليف المباشرة على النحو الموضح بالصفحة التالية .



الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة  
عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

تكاليف المبيت :	
تكاليف المبيت بالأجنحة الخاصة	١١ ٢٥٠
تكاليف المبيت بالأجنحة العادية	٦٣٣٦
تكاليف المبيت بالغرف المفردة	٣١٥ ٠٠٠
تكاليف المبيت بالغرف المزدوجة	٢٢ ٥٠٠
<hr/>	
إجمالي تكاليف المبيت	٣٥٥٠٨٦
تكاليف الأطعمة والمشروبات :	
تكاليف وجبات الإفطار	١٣٩ ٦٥٠
تكاليف وجبات الغداء	١٦٢ ٠٠٠
تكاليف وجبات العشاء	١٣٥ ٠٠٠
تكاليف المشروبات بالكافيتريا	٢٠ ٢٥٠
إجمالي تكاليف الأطعمة والمشروبات	٤٥٦ ٩٠٠
تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى :	
تكاليف الغسيل والكي	٢٣٤ ٠٠٠
تكاليف التليفون والتيلكس	١٠٧ ١٠٠
تكاليف التجميل والحلاقة	٤٣٢٠
تكاليف الترجمة والنسخ	٦ ٠٠٠
تكاليف الزهور والهدايا	٩٤٥٠
<hr/>	
إجمالي تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى	٣٦٠ ٨٧٠
<hr/>	
اجمالي التكاليف	١١٧٢٨٥٦
المباشرة	
التقديرية	

### الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة :

تتكون هذه الموازنة من ثلاث جزئيات أو ثلاث موازنات فرعية هى : موازنة المصروفات العمومية والإدارية ، وموازنة الوقود والقوى المحركة ، وموازنة الصيانة والإصلاحات . وتشكل الموازنات الثلاث الفرعية السابقة فى مجموعها الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة .

وكما هو واضح من الشكل رقم ( ٥/٥ ) فإن العلاقة بين عناصر تكاليف هذه الموازنة بمكوناتها المختلفة وبين مستوى نشاط الفندق - حجم مبيعات الفندق - هى علاقة غير مباشرة . فهناك حد أدنى من التكاليف غير المباشرة يتحمله الفندق بغض النظر عن مستوى النشاط ( تكاليف ثابتة ) . ولكن ذلك لا يمنع من أن هناك جزءاً آخر من تكاليف تلك المجموعة تتغير مع التغير فى مستوى نشاط الفندق ( تكاليف متغيرة ) .

وان كان من الملاحظ أن معظم عناصر تكاليف تلك المجموعة تميل فى عموميتها إلى الثبات أكثر منها إلى التغير . وتقرر إدارة الفندق على مستوى كل عنصر من عناصر تكاليف تلك المجموعة نسبة التغير فى عناصر التكاليف تلك المجموعة مع التغيرات فى مستوى نشاط الفندق فى ضوء عدة اعتبارات من أهمها :

- طبيعة العنصر ذاته .
- اتجاهات العنصر ومدى استجابته للتغير مع التغيرات فى مستوى نشاط الفندق ، فى ضوء مآظفهره نتائج الأداء الماضى .
- خبرة القائمين على عملية التقدير ، فى تحديد نسبة التغير فى ضوء ممارستهم للعمل الفندق .

وتشمل موازنة التكاليف غير المباشرة للمصروفات العمومية والإدارية العديد من عناصر التكاليف غير المباشرة والتى من أهمها : الأجور والمرتبات ، الورق والأدوات الكتابية المصروفات الإدارية المتنوعة ، المصروفات العمومية المتنوعة الأجور الاضافية ، المكافآت التشجيعية ، العمولات المدفوعة للوكالات السياحية ، مبالغ الدعاية والإعلان والملصقات ، ... الخ .

وتشمل موازنة الوقود والقوى المحركة جميع التكاليف المتصلة بهذا المجال مثل استهلاك النور والمياه والغاز اللازم لامداد الفندق بالطاقات اللازمة . كما تشمل موازنة الصيانة

والاصلاحيات جميع التكاليف الخاصة بأداء ذلك النشاط مثل قطع الغيار والزيوت والخدمات وكافة لوازم أداء نشاط صيانة وإصلاح معدات الفندق وأجهزته ومبانيه .

ووفقاً لما سبق الإشارة إليه فإن النسب المئوية لعناصر التكاليف الإدارية والعمومية تتراوح بين ٥٪ إلى ١٠٪ من الإيرادات الكلية للفندق . في حين تتراوح أتعاب الادارة وتكلفة الدعاية والاعلان وتنشيط المبيعات بين ٥٪ إلى ١٠٪ من الإيرادات الكلية للفندق . أما تكاليف القوى المحركة والصيانة والإصلاحات فإنها تتراوح بين ٣٪ إلى ٥٪ من الإيرادات الكلية للفندق .

ومنى تم إعداد التقديرات الخاصة بتلك البنود ، مع الأخذ في الاعتبار تلك البنود التي تتأثر بمستوى نشاط الفندق وضرورة تقديرها بما يتواءم مع مستوى النشاط المتوقع ، فإن تقديرات تلك الموازنة تظهر على النحو الموضح بالصفحة التالية .

### الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

#### التكاليف الإدارية والعمومية :

الأجور والمرتبات	xxxx
الورق والأدوات الكتابية	xxxx
المصروفات الإدارية المتنوعة	xxxx
المصروفات العمومية	xxxx
المصروفات الثرية	xxxx
الأجور الإضافية والمكافآت التشجيعية	xxxx
العمولات للوكالات السياحية	xxxx
الدعاية والإعلان	xxxx
إجمالي التكاليف الادارية واهموية	xxxxx
التكاليف الخاصة بالقوى المحركة :	
قوى كهربائية	xxxx
غاز ومياه	xxxx
إجمالي تكاليف القوى المحركة	xxxxx

## تكاليف الصيانة والاصلاحات :

قطع غيار	xxx	
مواد نظافة	xxx	
زيوت وشحومات	xxx	
إجمالي تكاليف الصيانة والاصلاحات	_____	xxxxx
إجمالي التكاليف غير المباشرة		xxxxx

## مثال عام على الموازنات التشغيلية :

الطاقة الاستيعابية القصوى لأحد الفنادق وسعر الإقامة لمدة ليلة واحدة كانت على النحو التالي :

بيان	عدد	سعر الإقامة
الأجنحة الخاصة	٧	٨٠٠
الأجنحة العادية	٥	٦٠٠
الغرف المقررة	٣٠٠	٢٨٠٠
الغرف المزدوجة	٥٠	٢٢٠
الغرف المشتركة	٢٠	٢٠٠

وقد أظهرت الدراسات الخاصة بإعداد التقديرات اللازمة للموازنات البيانات والمعلومات التالية :

## أولاً : بيانات خاصة بنسب الأشغال المتوقعة :

٦٠ ٪ بالنسبة للأجنحة الخاصة .

٥٠ ٪ بالنسبة للأجنحة العادية .

٧٠ ٪ بالنسبة للغرف المفردة .

٤٠ ٪ بالنسبة للغرف المزدوجة .

٨٠ ٪ بالنسبة للغرف المشتركة .

### ثانيا : بيانات خاصة بالقوة الانفاقية المتوقعة للنزلاء:

- تقدر إدارة الفندق متوسط عدد النزلاء بالفندق يوميا بعدد (٣٥٠) نزلا .

- إن متوسط القوة الانفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا موزعا على وجبات الطعام الثلاث هي :

- ٣٠ ريالا بالنسبة لوجبة الإفطار .

- ٨٠ ريالا بالنسبة لوجبة الغذاء .

- ٢٥ ريالا بالنسبة لوجبة العشاء

- ١٠ ريالات مشروبات متنوعة بالكافيريا

- إن ١٠٠ ٪ من النزلاء في المتوسط يتناولون طعام الافطار بالفندق يوميا .

- إن ٨٠ ٪ من النزلاء في المتوسط يتناولون طعام الغذاء بالفندق يوميا .

- إن ٥٠ ٪ من النزلاء في المتوسط يتناولون طعام العشاء بالفندق يوميا .

- إن ٤٠ ٪ من النزلاء في المتوسط يتناولون مشروبات مختلفة بالكافيريا يوميا .

### ثالثا : بيانات خاصة بالخدمات الفندقية الأخرى المتوقعة :

- متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا موزعة بحسب تلك الخدمات الفندقية هي :

٤٠ ريالا غسيل وكى وتنظيف .

٣٠ ريالا تليفون وتليكس .

١٠٠ ريال تجميل وحلاقة .

٨٠ ريالا أعمال نسخ وترجمة

٥٠ ريالا زهور وهدايا

٥ ريالات مجلات وصحف

- إن ١٠ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات الفسيل والتنظيف والكى يوميا .
- إن ٤٠ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات التليفون والتليكس يوميا .
- إن ٢ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات التجميل والحلاقة يوميا .
- إن ٢ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات النسخ والترجمة يوميا .
- إن ٥ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات الزهور والهدايا يوميا .
- إن ٨٠ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون الصحف والمجلات يوميا .

#### رابعا : بيانات خاصة بتكاليف المباشرة :

##### ١ - بيانات خاصة بتكاليف المبيت :

النسب المخططية لتكاليف المبيت تقدر على النحو التالى :

- ٢٠ ٪ من إيرادات الأجنحة الخاصة .
- ٢٥ ٪ من إيرادات الأجنحة العادية .
- ٣٠ ٪ من إيرادات الغرف المفردة .
- ١٥ ٪ من إيرادات الغرف المزدوجة .
- ١٠ ٪ من إيرادات الغرف المشتركة .

##### ٢ - بيانات خاصة بتكاليف الأطعمة والمشروبات :

النسب المخططية لتكاليف الأطعمة والمشروبات تقدر على النحو التالى :

- ٥٠ ٪ من إيرادات وجبة الإفطار .
- ٧٠ ٪ من إيرادات وجبة الغداء .
- ٤٠ ٪ من إيرادات وجبة العشاء .
- ٧٥ ٪ من إيرادات للمشروبات .

##### ٣ - بيانات خاصة بتكاليف الخدمات الفندقية المتنوعة :

النسب المخططية لتكاليف الخدمات الفندقية المتنوعة تقدر على النحو التالى :

- ٦٠ ٪ من إيرادات الفسيل والكى والتنظيف .
- ٨٠ ٪ من إيرادات التليفون والتليكس .

- ٢٠ ٪ من إيرادات التجميل والحلاقة .
- ٥٠ ٪ من إيرادات النسخ والترجمة .
- ٣٠ ٪ من إيرادات الزهور والهدايا .
- ٩٠ ٪ من إيرادات الصحف والمجلات .

#### خامسا : بيانات خاصة بالتكاليف غير المباشرة :

كانت تقديرات عناصر التكاليف الفندقية غير المباشرة على النحو التالي :

الأجور والمرتبات الأساسية والأضافية .	٢٥٣٦٠٠
التكاليف الادارية والعمومية والنثرية والمتنوعة .	٦٣٤٠٠
الدعاية والاعلان وتنشيط المبيعات	٤٤١٨٠
العمولات للوكالات السياحية	٨٣١٢٠
استهلاك كهرباء	٣٦١٨٠
غاز والمياه	٩٤٢٠
قطع غيار	١٠٨٠٠
تكاليف صيانة وإصلاحات متنوعة	٢١٣٠٠
الدعاية والاعلان وتنشيط المبيعات	٤٤١٨٠
العمولات للوكالات السياحية	٨٣١٢٠
استهلاك كهرباء	٣٦١٨٠
غاز والمياه	٩٤٢٠
قطع غيار	١٠٨٠٠
تكاليف صيانة وإصلاحات متنوعة	٢١٣٠٠

#### والمطلوب :

إعداد الموازنات التقديرية اللازمة عن المدة من ١/٤٠٩١ هـ حتى ١/١٤٠٩ هـ .

#### الحل

تمهيد حسابى لاعداد موازنة إيرادات المبيت :

الأجنحة الخاصة :  $٧ \times ٨٠٠ \times ٣٠ \times ٦٠ = ١٠٠٨٠٠$  ريال  
 الأجنحة العادية :  $٥ \times ٦٠٠ \times ٣٠ \times ٥٠ = ٤٥٠٠٠$  ريال  
 الغرف المفردة :  $٣٠٠ \times ٢٨٠ \times ٣٠ \times ٧٠ = ١٧٦٤٠٠٠$  ريال  
 الغرف المزدوجة :  $٥٠ \times ٢٢٠ \times ٣٠ \times ٤٠ = ١٣٢٠٠٠$  ريال  
 الغرف المشتركة :  $٢٠ \times ٢٠٠ \times ٣٠ \times ٨٠ = ٩٦٠٠٠$  ريال

## الإجمالي

$٢١٣٧٨٠٠ =$  ريال

الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت عن  
 المدة من ١٤٠٩/١/١ حتى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

بيان	عدد	مدة	سعر الاقامة	نسب الاشغال	الاييرادات
الأجنحة الخاصة ٧	٣٠	٨٠٠	٦٠		١٠٠٨٠٠
الأجنحة العادية ٥	٣٠	٦٠٠	٥٠		٤٥٠٠٠
غرف مفردة ٣٠٠	٣٠	٢٨٠	٧٠		١٧٦٤٠٠٠
غرف مزدوجة ٥٠	٣٠	٢٢٠	٤٠		١٣٢٠٠٠
غرف مشتركة ٢٠	٣٠	٢٠٠	٨٠		٩٦٠٠٠
الإجمالي					٢١٣٧٨٠٠

تمهيد حسابي لإعداد موازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات :

وجبة الإفطار :  $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٣٠ \times ١ = ٣١٥٠٠٠$  ريال  
 وجبة الغذاء :  $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٨٠ \times ٨ = ٦٧٢٠٠٠$  ريال  
 وجبة العشاء :  $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٢٥ \times ٥ = ١٣١٢٥٠$  ريال  
 المشروبات :  $٣٥٠ \times ٣٠ \times ١٠ \times ٤ = ٤٢٠٠٠$  ريال

## الإجمالي

$١١٦٠٢٥٠$  ريال



الموازنة التقديرية لإيرادات الأطقمة والمشروبات  
عن المدة من ١٤٠٩/١/١ هـ إلى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

بيان	متوسط القوة الانفاقية	المدة	متوسط عدد النزلاء	متوسط معدل الطلب	الإيرادات
الإفطار	٣٠	٣٠	٣٥٠	١	٣١٥ ٠٠٠
الغذاء	٨٠	٣٠	٣٥٠	,٨	٦٧٢ ٠٠٠
العشاء	٢٥	٣٠	٣٥٠	,٥	١٣١ ٢٥٠
المشروبات	١٠	٣٠	٣٥٠	,٤	٤٢ ٠٠٠
الإجمالي					١١٦٠ ٢٥٠

تمهيد حسابي لإعداد موازنة إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى :

غسيل وكى =  $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٤٠ \times ١ = ٤٢٠٠٠$  ريال

تليفون وتليكس =  $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٤ \times ٤ = ١٢٦٠٠٠$  ريال

تجميل وحلاقة =  $٣٥٠ \times ٣٠ \times ١٠٠ \times ٠,٢ = ٢١٠٠٠$  ريال

نسخ وترجمة =  $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٠,٢ = ٢١٠٠٠$  ريال

زهور وهدايا =  $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٥٠ \times ٠,٥ = ٢٦٢٥٠$  ريال

صحف ومجلات =  $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٥ \times ٨ = ٤٢٠٠٠$  ريال

٢٧٤ ٠٠٠ ريال

الإجمالي

الموازنة التقديرية لإيرادات الخدمات الفندقية المتنوعة  
عن المدة من ١٤٠٩/١/١ هـ إلى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

ميسان	موسط القوة الاتفاقية	موسط المدة	موسط عدد النزلاء	موسط معدل الطلب	الإيرادات
غسيل وكى	٤٠	٣٠	٣٥٠	١	٤٢ ٠٠٠
تليفون وتليكس	٣٠	٣٠	٣٥٠	٤٫	١٢٦ ٠٠٠
تجميل وحلاقة	١٠٠	٣٠	٣٥٠	٠٫٢	٢١ ٠٠٠
نسخ وترجمة	٨٠	٣٠	٣٥٠	٠٫٢	١٦ ٨٠٠
زهور وهدايا	٥٠	٣٠	٣٥٠	٠٫٥	٢٦ ٢٥٠
صحف ومجلات	٥	٣٠	٣٥٠	٨٫	٤٢ ٠٠٠
الإجمالي					٢٧٤ ٠٥٠

تمهيد حسابى لاعداد موازنة التكاليف المباشرة :

١ - التكاليف الخاصة بالمبيت :

الأجنحة الخاصة :  $١٠٠٨٠٠ \times ٢٠ = ٢٠ ١٦٠$  ريال  
الأجنحة العادية =  $٤٥ ٠٠٠ \times ٢٥ = ١١ ٢٥٠$  ريال  
الغرف المفردة =  $١٧٦٤٠٠٠ \times ٣٠ = ٥٢٩ ٢٠٠$  ريال  
الغرف المزدوجة =  $١٣٢٠٠٠ \times ١٥ = ١٩ ٨٠٠$  ريال  
الغرف المشتركة =  $٩٦ ٠٠٠ \times ١٠ = ٩٦٠٠$  ريال

= ٥٩٠٠١٠٠ ريال

الإجمالي

## ٢ — التكاليف الخاصة بالأطعمة والمشروبات :

الإفطار =  $٣١٥٠٠ \times ٥٠ = ١٥٧٥٠٠$  ريالالغذاء =  $٦٧٢٠٠ \times ٧٠ = ٤٧٠٤٠٠$  ريالالمشاء =  $١٣١٢٥٠ \times ٤٠ = ٥٢٥٠٠$  ريالالمشروبات =  $٤٢٠٠٠ \times ٧٥ = ٣١٥٠٠$  ريال

= ٧١١٩٠٠ ريال

الإجمالي

## ٣ — التكاليف الخاصة بالخدمات الفندقية الأخرى :

غسيل وكى =  $٤٢٠٠٠ \times ٦٠ = ٢٥٢٠٠$  ريالتليفون وتليكس =  $١٢٦٠٠٠ \times ٨٠ = ١٠٠٨٠٠$  ريالتجهيل وحلاقة =  $٢١٠٠٠ \times ٢٠ = ٤٢٠٠$  ريالنسخ وترجمة =  $١٦٨٠٠ \times ٥٠ = ٨٤٠٠$  ريالزهور وهدايا =  $٢٦٢٥٠ \times ٣٠ = ٧٨٧٥$  ريالصحف ومجلات =  $٤٢٠٠٠ \times ٩٠ = ٣٧٨٠٠$  ريال

= ١٨٤٢٧٥ ريال

الإجمالي

## الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة

عن المدة من ١٤٠٩/١/١ حتى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

## تكاليف المبيت :

الأجنحة الخاصة ٢٠١٦٠

الأجنحة العادية ١١٢٥٠

الغرف المفردة ٥٢٩٢٠٠

الغرف المزدوجة ١٩٨٠٠

الغرف المشتركة ٩٦٠٠

إجمالي تكاليف المبيت

٥٩٠٠١٠

## تكاليف الأطعمة والمشروبات :

الإفطار	١٥٧ ٥٠٠	
الغذاء	٤٧٠ ٤٠٠	
العشاء	٥٢ ٥٠٠	
المشروبات	٣١ ٥٠٠	
إجمالى تكاليف الأطعمة والمشروبات	٧١١ ٩٠٠	

## تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى :

غسيل وكى	٢٥ ٢٠٠	
تليفون وتليكس	١٠٠ ٨٠٠	
تجميل وحلاقة	٤٢ ٠٠	
نسخ وترجمة	٨٤٠٠	
زهور وهدايا	٧٨٧٥	
صحف ومجلات	٣٧ ٨٠٠	
إجمالى تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى	١٨٤ ٢٧٥	

## إجمالى التكاليف المباشرة

١٤٨٦ ١٨٥

## الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة

عن المدة من ١٤٠٩/١/١ حتى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

## التكاليف الادارية والعمومية :

الأجور والمرتبات الأساسية والإضافية	٢٥٣٦٠٠	
تكاليف نثرية ومتنوعة	٦٣٤٠٠	
الدعاية والاعلان	٤٤ ١٨٠	
عمولات للوكالات السياحية	٨٣١٢٠	
إجمالى التكاليف الإدارية والعمومية	٤.٤٤٣٠٠	

<b>تكاليف القوى المحركة :</b>		
استهلاك كهرباء	٣٦١٨٠	
غاز ومياه	٩٤٢٠	
إجمالي تكاليف القوى المحركة	٤٥٦٠٠	
<b>تكاليف الصيانة والإصلاحات :</b>		
قطع غيار	١٠ ٨٠٠	
تكاليف صيانة متنوعة	٢١ ٣٠٠	
إجمالي تكاليف الصيانة	٢٢ ١٠٠	
إجمالي التكاليف غير المباشرة	٥١٢ ٠٠٠	

### الموازنة التقديرية النقدية :

من الشكل رقم (٥/٥) يتضح أن جميع موازنات الإيرادات وجميع موازنات التكاليف تتصل في النهاية وتصب في الموازنة التقديرية النقدية للفندق . وبالتالي يمكن تعريف الموازنة التقديرية النقدية بأنها عبارة عن خطة لفترة زمنية مقبلة توضح حركة التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة ( المقبوضات النقدية ) وحركة التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة ( المدفوعات النقدية ) للفندق خلال فترة الموازنة .

وطالما أن الموازنة التقديرية النقدية تعنى بحركة تلك التدفقات النقدية ، وتعامل في نفس الوقت مع المقبوضات والمدفوعات ، فإن ذلك يعنى أن تلك الموازنة تساعد إدارة الفندق على دراسة أوضاع السيولة النقدية والوضع التمويلي للفندق ومركزه النقدى خلال الفترة التى تغطيها الموازنة . وفى ضوء ذلك الإطار تتيح الموازنة النقدية ضمان عدم تعريض الفندق لأى اختناقات مالية ، إذا ما أظهرت تحليلاتها أن هناك عجزاً نقدياً . ويحدث ذلك الاختناق النقدى بالطبع فى حالة ما إذا كانت أرقام التدفقات النقدية الخارجة أكبر من أرقام التدفقات النقدية الداخلة ، أو سابقة عليها فى التوقيت والقيمة .

فإذا ما أظهرت التحليلات احتمالات حدوث مثل هذه الاختناقات ، فإن إدارة

الفندق يكون لديها متسع من الوقت لتدارك الأمر والاحتياط له عن طريق اتخاذ التدابير المناسبة . وقد تظهر تحليلات تلك التدفقات النقدية احتمالات وجود فائض نقدي أكثر من الحاجة ، وذلك أمر غير مرغوب فيه أيضا . على اعتبار أن تلك الأرصدة في هذه الحالة سوف تمثل أرصدة نقدية عاطلة غير مستغلة . وفي هذه الحالة فإن الموازنة النقدية تعطى أيضا الاشارات اللازمة للإدارة لاتخاذ الاجراءات المناسبة للاستفادة من تلك الأرصدة النقدية العاطلة ، والتصرف فيها بشكل مناسب .

وتأسيساً على ماتقدم ، فإنه يمكن تلخيص المزايا التي يحققها استخدام الموازنات التخطيطية النقدية لإدارة الفندق في النقاط التالية :

- إظهار أثر الخطط التشغيلية المختلفة لإدارة الفندق على مركزه النقدي المتوقع وأوضاعه المالية .

- في حالة وجود عجز أو اعسار نقدي ، إظهار مقدار ذلك العجز وتوقيته لإعطاء الإدارة الفرصة لاتخاذ التدابير اللازمة .

- في حالة وجود فائض نقدي أكثر من الحاجة ، إظهار مقدار ذلك الفائض وتوقيته لإعطاء الإدارة الفرصة لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن تقليص تلك الأرصدة العاطلة واستغلاله أفضل استغلال .

- يمكن النظر إلى تلك الموازنة باعتبارها مؤشرا أو وسيلة لضبط إيقاع باقى أنواع الموازنات التشغيلية بالفندق ، على اعتبار أن تلك الموازنات التشغيلية تتصل بها . ومن ثم فإن حدوث أى خلل في أداء تلك الموازنات الفرعية يمكن استشعاره من خلال حركة إيقاع الموازنة النقدية ، بما يضمن تناغم أداء جميع الموازنات .

### فترة اعداد الموازنة النقدية :

بالطبع تختلف الفترة التي تغطيها الموازنة النقدية من فندق إلى آخر ، كل فندق بحسب ظروفه ورؤية إدارته . إلا أن فترة الموازنة يتحكم فيها مدى قدرة الإدارة على عمل تنبؤات دقيقة لحركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة معينة . وبالطبع فكلما طالت الفترة كلما ضعفت دقة تلك التقديرات وعمليا فإن فترة الموازنة النقدية من المفضل أن لا تزيد عن عام واحد . وحتى في هذه الحالة فإنه يجرى تقسيم فترة

الموازنة ونجزتها إلى فترات أصغر ، نصف أو ربع سنوية أو شهرية ، أو حتى أسبوعية ، حتى يمكن متابعة حركة التدفقات النقدية بدقة وموضوعية والكشف فوراً عن أى اختلافات أو خلل . ولا جدال في أن كل هذا الاهتمام بهذه الموازنة بالذات وأهمية متابعتها على فترات قصيرة إنما يرجع إلى الحساسية الخاصة والشديدة للمفردات محل تلك الموازنة ، وهى النقدية . فحدوث أى خلل في حركة تلك التدفقات النقدية يعنى تعرض أعمال الفندق لحالة شلل تام .

### خطوات واعبارات الإعداد :

تمر عملية اعداد الموازنة التقديرية النقدية بالخطوات التالية :

#### ١ - تقدير أرقام التدفقات النقدية الداخلة ( المقبوضات ) :

ويتم الحصول على تقديرات تلك الأرقام من الموازنات التخطيطية للإيرادات وهى موازنة إيرادات المبيت ، وموازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات ، وموازنة إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى للنزلاء . وتمثل أرقام تلك الموازنات الثلاثة السابقة ، المصدر الأساسى للتدفقات النقدية الداخلة . بالإضافة ، فإن المبالغ المحصلة من النزلاء المستحقة من فترات سابقة ، المتحصلات من إيرادات الاستثمارات والفوائد الدائنة ، ما قد يحصل عليه الفندق من قروض ، ما قد يحصل عليه من بيع بعض الأصول الثابتة ، فإنها كلها تعتبر مصادر أخرى للتدفقات النقدية الداخلة .

#### ٢ - تقدير أرقام التدفقات النقدية الخارجة ( المدفوعات ) :

ويتم الحصول على تقديرات تلك الأرقام من الموازنات التخطيطية للتكاليف المباشرة وغير المباشرة ، السابق الإشارة لها . وبالإضافة إلى أرقام تلك الموازنات ، فإن التسديدات للمبالغ المسحقة للدائنين عن فترات سابقة ، والإضافات للأصول الثابتة تعتبر منافذ أخرى للتدفقات النقدية الخارجة .

#### ٣ - تحديد الأرصدة النقدية في أول وآخر المدة :

يفرض أن الموازنة النقدية مقسمة إلى فترات شهرية فإن رصيد النقدية في أول الشهر

مضافاً إليه التدفقات النقدية الداخلة ( المقبوضات ) ومطروحاً منه التدفقات النقدية الخارجة ( المدفوعات ) يتيح لإدارة الفندق تحديد رصيد النقدية فى آخر الشهر . ذلك الرصيد الذى يبدأ العمل به فى أول الشهر التالى كرصيد للنقدية فى أول المدة .. وتستمر الحلقة باستخدام نفس المعادلة :

XXX رصيد النقدية أول المدة .

XXX (+) التدفقات النقدية الداخلة ( المقبوضات ) .

XXX (-) التدفقات النقدية الخارجة ( المدفوعات ) .

XXX (=) رصيد النقدية آخر المدة .

ومن السرد السابق يتضح أن هناك عدداً من الأمور الواجب أخذها فى الاعتبار عند إعداد تلك الموازنة من أهمها :

- ضرورة تحديد رصيد النقدية ( أو على أقل مدى لذلك الرصيد ) الذى ترغب إدارة الفندق بالاحتفاظ به فى نهاية كل مدة بالصندوق ( الخزينة ) الرئيسية .

- ضرورة تحديد أرصدة المخزون من المؤن المستخدمة بالفندق ومعدلات دورانها وفترة الانتظار بين طلب المؤن والأصناف وبين اتمام التوريد والامتلاء .

- الأرصدة النقدية التى ترغب إدارة الفندق فى الاحتفاظ بها فى صندوق المصروفات النقدية .

- شروط السداد للموردين وشروط الدفع للنزلاء .

- شروط الاقتراض من البنوك .

- سياسات احتجاز الاحتياطيات المحاسبية المختلفة والتصرف فى الأرباح الصافية .

### إعداد الموازنة التقديرية النقدية :

البيانات التالية مستخرجة من الموازنات التخطيطية لأحد الفنادق خلال المدة من أول يناير ١٩٨٨ م حتى آخر أبريل عام ١٩٨٨ م .



يـانـ /شـهـر	يناير	فبراير	مارس	أبريل
ايرادات المبيت	١٩٠٠٠	١٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٠٠٠٠
ايرادات الأطعمة والمشروبات	٨٥٠٠	٩٢٠٠	٧٥٠٠	١٠٠٠٠
ايرادات الخدمات الفندقية الأخرى	٦٥٠٠	٧٣٠٠	٨٠٠٠	٩٠٠٠
مشتريات مؤن	٤٢٥٠٠	٤١٨٥٠	٣٦٢٠٠	٤٧٢٠٠
مشتريات لوازم مبيت	٢١٦٠٠	١٩٨٥٠	٢١٤٠٠	٢٣٦٠٠
مصروفات دعاية وتنشيط	١٩٨٠٠	١٦٣٢٩	٩٢٠٠	١٨٤٠٠
تكاليف العمالة ( أجور ومرتبات )	١٦٥٤٠٠	١٩٦٨٠٠	١٤٣٨٠٠	١٧٢٥٠٠

## فإذا علمت أن :

- ١ - يقدر رصيد النقدية في أول يناير ١٩٨٨ م بمبلغ ( ٥٦٣٥٠ ) ريال .
- ٢ - جميع خدمات الفندق من مبيت وأطعمة ومشروبات وخدمات فندقية أخرى تم نقداً .
- ٣ - يتم سداد ٨٠٪ من قيم المشتريات ( مؤن ولوازم مبيت ) في الشهر ذاته والـ ٢٠٪ الباقية في الشهر التالي .
- ٤ - هناك ايرادات استثمارات خاصة بالفندق قدرها ( ٧٥٠٠ ) ريال يتم تحصيلها في شهر فبراير .
- ٥ - هناك مبلغ مستحق السداد على الفندق لأحد البنوك ( قسط قرض ) قدره ( ١٥٣٢٠٠ ) ريال مستحق الدفع في شهر أبريل .
- ٦ - هناك عمولات سوف تدفع لأحدى الوكالات السياحية قدرها ( ٦٢٤٠٠ ) ريال في شهر مارس .
- ٧ - سوف يتم شراء أدوات وأجهزة للمطابخ قيمتها ( ١٠٠٠٠ ) ريال في شهر يناير ، يدفع ٥٠٪ نقداً والباقي بعد شهرين .

٨ - سوف يتم شراء أجهزة تكيف جديدة فى شهر فبراير قيمتها ( ١١٧٢٠٠ ) ريال تدفع نقداً بالكامل .

٩ - ترغب إدارة الفندق فى الاحتفاظ برصيد للنقدية بالخزائن فى نهاية كل شهر لا يقل عن ( ٢٩٠٠٠ ) ريال ولا يتجاوز ( ٥٩٠٠٠ ) ريال .

### والمطلوب :

إعداد الموازنة التقديرية النقدية للفندق فى ضوء تلك المعلومات عن المدة من ١٩٨٨/١/١ م حتى ١٩٨٨/٤/٣٠ م .

### تهيد حسابى للحل :

إجمالى مشتريات يناير = ٤٢٥٠٠ + ٢١٦٠٠ = ٦٤١٠٠ ريال .

إجمالى مشتريات فبراير = ٤١٨٥٠ + ١٩٨٥٠ = ٦١٧٠٠ ريال .

إجمالى مشتريات مارس = ٣٦٢٠٠ + ٢١٤٠٠ = ٥٧٦٠٠ ريال .

إجمالى مشتريات أبريل = ٤٧٢٠٠ + ٢٣٦٠٠ = ٧٠٨٠٠ ريال .

ومن ثم تكون تسديدات المشتريات على النحو التالى :

يـان	يناير	فبراير	مارس	أبريل
= ,٨٠ × ٦٤١٠٠	٥١٢٨٠			
= ,٢٠ × ٦٤١٠٠		١٢٨٢٠		
= ,٨٠ × ٦١٧٠٠		٤٩٣٦٠		
= ,٨٠ × ٦١٧٠٠			١٢٣٤٠	
= ,٨٠ × ٥٧٦٠٠				١١٥٢٠
= ,٨٠ × ٧٠٨٠٠				٥٦٦٤٠
<hr/>				
اجمالى تسديدات المشتريات				
للموردين	٥١٢٨٠	٦٢١٨٠	٥٨٤٢٠	٦٨١٦٠

تسديدات أجهزة المطابخ =  $10000 \times 0,5 = 5000$  ريال في يناير  
 =  $5000 \times 0,5 = 2500$  ريال في أول ابريل

## الموازنة التقديرية النقدية

عن المدة من ١٩٨٨/١/١ م حتى ١٩٨٨/١٢/٣٠ م

يسان	يناير	فبراير	مارس	ابريل
رصيد النقدية أول المدة	٥٦٣٥٠	٥٤٨٧٠	١٤٨٧٠	٥٦٥٩٠
المقبوضات ( تدفقات داخلية ) :				
ايرادات المبيت	١٩٠٠٠	١٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٠٠٠٠
ايرادات الأظعمة	٨٥٠٠	٩٢٠٠	٧٥٠٠	١٠٠٠٠
ايرادات الخدمات	٦٥٠٠	٧٣٠٠	٨٠٠٠	٩٠٠٠
ايرادات استثمارات		٧٥٠٠		
الاجمالى	٢٩٦٣٥٠	٤٠٧٣٧٠	٣٢٩٨٧٠	٤٤٦٥٩٠
المدفوعات ( تدفقات خارجة ) :				
تسديدات للموردين	٥١٢٨٠	٦٢١٨٠	٥٨٤٢٠	٦٨١٦٠
مصرفات دعابة وتنشيط	١٩٨٠٠	١٦٣٢٠	٩٢٠٠	١٨٤٠٠
الأجور والمرتبسات	١٦٥٤٠٠	١٩٦٨٠٠	١٤٣٨٠٠	١٧٢٥٠٠
أقساط قروض				١٥٣٢٠٠
عمولات لوكالات سياحية			٦٢٤٠٠	
تسديدات أجهزة مطابخ	٥٠٠٠			٥٠٠٠
مشتريات أجهزة تكييف		١١٧٢٠٠		
الاجمالى	٢٤١٤٨٠	٣٩٢٥٠٠	٢٧٣٨٢٠	٤١٧٢٦٠
رصيد النقدية آخر المدة	٥٤٨٧٠	١٤٨٧٠	٥٦٥٩٠	٢٩٣٣٠

## ملاحظات على الموازنة السابقة :

يلاحظ على الموازنة التقديرية السابقة مايل :

- ١ - أن الأرصدة التقديرية في آخر كل شهر ترحل إلى الشهر التالي له كرصيد للتقديرية في أول المدة . ومن ثم فإن رصيد التقديرية في آخر المدة في نهاية شهر أبريل سوف يعالج على أنه رصيد أول المدة في شهر مايو بالموازنة التقديرية التالية .
  - ٢ - أن الأرصدة التقديرية في نهاية كل شهر تتفق مع السياسة التقديرية لإدارة الفندق والمحدد مداها في ( من ٢٩٠٠٠ ريال إلى ٥٩٠٠٠ ريال ) . والاستثناء الوحيد الذي يرد على تلك الحدود هو شهر فبراير حيث انخفض رصيد التقديرية في نهاية ذلك الشهر إلى ( ١٤٨٧٠ ) ريال .
- وعموماً فأمام إدارة الفندق بديلان هما : البديل الأول أن تقبل تحمل مخاطر انخفاض الرصيد التقدي في هذا الشهر إلى أقل من الحد الأدنى المحدد بالسياسة التقديرية للفندق . البديل الثاني أن تؤجل شراء جزء من أجهزة التكييف المطلوبة إلى شهر تال .

## الفصل الثالث

### الرقابة وتحليل الانحرافات لنتائج التشغيل الفندقى

#### المبحث الأول تحليل الانحرافات

##### أهمية تحليل الانحرافات :

ان نظام الموازنات التخطيطية ليس هدفا فى حد ذاته . فالموازنات التى تقوم إدارة الفندق بإعدادها ماهى إلا وسيلة لتخطيط النشاط الفندقى لفترة مستقبلية قادمة ، والرقابة على الأداء ونتائج التشغيل خلال هذه الفترة . وتحقق الرقابة على الأداء عن طريق مقارنة الأداء ونتائج التشغيل الفعلية بالأداء ونتائج التشغيل المخططة ( المقدرة ) ، والتعرف على الانحرافات وتحليلها ، وفقا لما سبق الإشارة إليه .

وان كان على إدارة الفندق أن تهتم بالانحرافات الموجبة - التى فى صالح الفندق - بهدف تنميتها والاستزادة منها ، فإنه من الأهمية بمكان تحليل ودراسة الانحرافات السالبة والتعرف والوصول إلى مسبباتها على وجه الدقة والتحديد ، لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها . وبدون هذا التحليل ، وبدون تحديد مسببات تلك الانحرافات فإن الموازنة تفقد كل دور لها فى المجال الرقائى ، بل وتفقد العلاقة بين تكلفة إعداد الموازنات والعائد منها ذلك التوازن المطلوب .

وعلى سبيل المثال ، فإذا ما فرضنا أن البيانات التالية والخاصة بالتقديرات وفعليات التنفيذ قد أمكن الحصول عليها فى نهاية فترة الموازنة - وكانت على النحو التالى :

**الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية للمبيعات  
وعناصر التكاليف لأحد الفنادق في نهاية فترة الموازنة**

بيان	أرقام تقديرية	أرقام فعلية
إيرادات المبيعات	٢٠٠ ٠٠٠	٢٢٠ ٠٠٠
( مبيت وأطعمة وخدمات )		
<b>التكاليف</b>		
الأطعمة والمشروبات	٨٠ ٠٠٠	٩٤ ٠٠٠
المبيت	٧٠ ٠٠٠	٦٨ ٠٠٠
الخدمات الفندقية	٣٠ ٠٠٠	٤٠ ٠٠٠
الأخرى		
إجمالي التكاليف	١٨٠ ٠٠٠	٢٠٢ ٠٠٠
<b>الأرباح</b>	٢٠ ٠٠٠	١٨ ٠٠٠

وتظهر المقارنات بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية للأداء وجود انحرافات ، بعضها في صالح الفندق والبعض الآخر في غير صالح الفندق . فهناك انحراف موجب في أرقام المبيعات قدره ( ٢٠٠٠٠ ) ريال في صالح الفندق ، حيث زادت أرقام المبيعات الفعلية عن الأرقام المقدرة لها . وهناك انحراف سالب في غير صالح الفندق قدره ( ٢٢٠٠٠ ) ريال في إجمالي عناصر التكاليف ، حيث زادت التكاليف الفعلية عن التكاليف المقدرة . في حين انخفضت الأرباح الفعلية عن تلك المخططة بمقدار ( ٢٠٠٠ ) ريال .

والصورة كما تظهرها البيانات السابقة وإن كان يمكن الخروج منها ببعض النتائج ، إلا أن هناك بعض النتائج الهامة الأخرى التي لا يمكن تحديدها . فالصورة السابقة يمكن الخروج منها مثلاً بالنتائج التالية : —

— أن هناك انحرافات موجبة في المبيعات ، وانحرافات سالبة في التكاليف الإجمالية وصافي الربح .

- أن الانحرافات السالبة في عناصر التكاليف هي نتيجة منطقية للزيادة في المبيعات .  
فالأطعمة والمشروبات - مثلا - باعتبارها عناصر تكاليف متغيرة - كما سيد ذكره  
قد زادت مع الزيادة في مبيعات الفندق .

وهنا يصبح التساؤل الفاصل ما هي أسباب الاختلاف في تقديرات المبيعات  
والتكاليف . ذلك التساؤل العام لا تعطي الصورة كما تظهرها البيانات السابقة اجابة شافية  
قاطعة بشأنه ، أو بعبارة أخرى ، فإن الصورة كما تظهرها البيانات السابقة لا يمكن الخروج  
منها بنتائج أو اجابات قاطعة عن مسببات تلك الانحرافات ، وبالتالي لا يمكن تحديد طبيعة  
الإجراءات اللازم اتخاذها .

ومن ثم فإنه بدون تحليل ودراسة الانحرافات وتحديد حقيقة مسبباتها فإن الفائدة التي  
يمكن الحصول عليها تصبح محدودة للغاية . بل إن خطر عدم تناسب الوقت والجهد  
والتكلفة التي تحملها الفندق في إعداد الموازنات مع الفائدة التي حصل عليها الفندق  
يصبح أمرا واردا في هذه الحالة .

فالموازنة حتى هذه النقطة لم تعد إدارة الفندق بأكثر من أن هناك انحرافات ، وأن  
بعضها من هذه الانحرافات موجب والبعض الآخر سالب . ولكنها لم تعد إدارة الفندق -  
وهذا هو الأهم من وجهة النظر الرقابية - بتحليل لمسببات أو أنواع هذه الانحرافات .

### كيفية تحليل الانحرافات :

بشكل عام يمكن القول بأن الانحرافات في نتائج تشغيل الفندق يمكن تقسيمها إلى  
نوعين من الانحرافات هما : انحرافات في تقديرات عناصر الإيرادات ، وانحرافات في  
تقديرات عناصر التكاليف . ويستلزم الأمر دراسة كل مجموعة انحرافات منها على حدة  
وتحليلها إلى مسبباتها أو أنواعها - وذلك على النحو التالي :

#### أولا : تحليل انحرافات تقديرات الإيرادات :

إيرادات مبيعات الفندق هي حاصل ضرب عدد الأفراد المقدر نزولهم بالفندق  
( النزلاء ) خلال فترة الموازنة في متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد . فإذا فرضنا في  
المثال السابق أن إيرادات المبيعات المخططة ( التقديرية ) كانت عبارة عن ( ٨٠٠ ) نزيل في  
( ٢٥٠ ) ريالاً القوة الإنفاقية للنزيل .

إيرادات المبيعات المقدرة =  $٨٠٠ \times ٢٥٠ = ٢٠٠.٠٠٠$  ريال

ونفرض أن عدد الأفراد الذين نزلوا بالفندق فضلا خلال تلك الفترة كان (١٠٠٠) نزيل ، وأن متوسط القوة الانفاقية الفعلية للنزيل الواحد كانت (٢٢٠) ريالا .

إيرادات المبيعات الفعلية =  $١٠٠٠ \times ٢٢٠ = ٢٢٠.٠٠٠$  ريال

وباستخدام البيانات الافتراضية السابقة فإن تحليل الانحرافات يجرى على النحو التالي :

انحراف إيرادات المبيعات الكلى ( الإجمالى ) =

إيرادات المبيعات الفعلية =  $٢٢٠.٠٠٠$  ريال

(-) إيرادات المبيعات المخططة =  $٢٠٠.٠٠٠$  ريال

الانحراف الإجمالى ( الكلى ) =  $٢٠.٠٠٠$  ريال

وهو انحراف موجب أى فى صالح الفندق .

ويم تحليل هذا الانحراف إلى نوعين من الانحرافات هما :

انحراف عدد النزلاء ، وانحراف القوة الانفاقية . وبدئى أن مجموع الانحرافين لابد وأن يساوى مقدار الانحراف الكلى لإيرادات المبيعات . ويتم التحليل على النحو التالى :

انحراف عدد النزلاء =

= القوة الإنفاقية الفعلية  $\times$  ( عدد النزلاء الفعلى - عدد النزلاء المخطط ) =

=  $(٨٠٠ - ١٠٠٠) \times ٢٢٠$

=  $٢٢٠ \times ٢٠٠ = ٤٤.٠٠٠$  ريال

انحراف القوة الإنفاقية =

= عدد النزلاء المخطط  $\times$  ( القوة الإنفاقية الفعلية - القوة الإنفاقية المخططة ) =

=  $(٢٥٠ - ٢٢٠) \times ٨٠٠$

=  $٨٠٠ \times (٣٠) = ٢٤.٠٠٠$  ريال



وتصبح النتيجة النهائية لتحليل أنواع الانحرافات على النحو التالي :

٤٤ ٠٠٠ ريال انحراف عدد النزلاء ( انحراف موجب )

٢٤ ٠٠٠ ريال انحراف القوة الإنفاقية ( انحراف سالب )

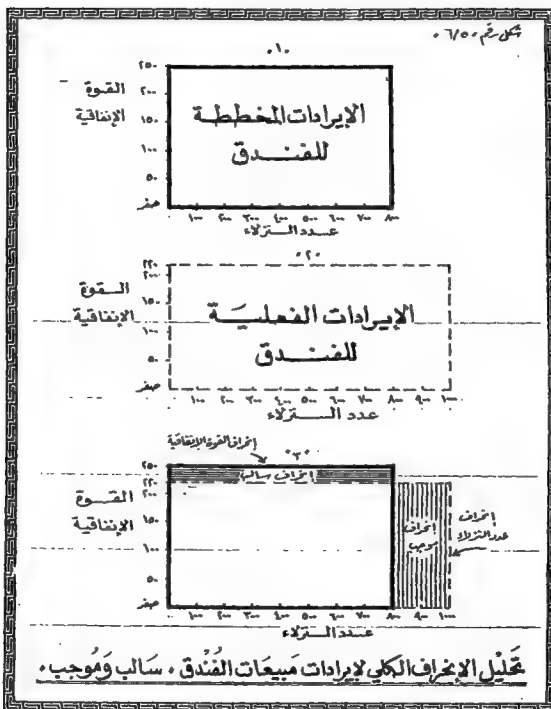
٢٠ ٠٠٠ ريال الانحراف الكلى للإيرادات ( انحراف موجب )

ويمكن توضيح التحليل السابق يانيا ، في شكل خطوات تفصيلية كما هو موضح بالشكل رقم (٦/٥) حيث يتم التمثيل البياني على ثلاث خطوات . في الخطوة الأولى نبدأ برسم مساحة الإيرادات المخططة وهى (٨٠٠) نزيل في (٢٥٠) ريالاً القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد ، كما هو موضح بالخطوة رقم (١) . في الخطوة الثانية نبدأ برسم مساحة الإيرادات الفعلية وهى ( ١٠٠٠ ) نزيل في (٢٢٠) ريالاً القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد ، كما هو موضح بالخطوة رقم (٢) . في الخطوة الثالثة نضخ الخطوتين السابقتين مع بعض في شكل واحد ، كما هو موضح بالخطوة رقم (٣) . توضح الخطوة رقم (٣) أن هناك انحرافاً موجياً ( بالزيادة ) يمثل الزيادة في عدد النزلاء ، وأن هناك انحرافاً سالباً ( بالنقص ) يمثل الانخفاض في القوة الإنفاقية للنزلاء .

فإذا ما تحددت الانحرافات بالشكل السالف فإن إدارة الفندق تصبح في موقف يسمح لها باتخاذ الاجراءات المناسبة لبحث أسباب الزيادة غير المتوقعة في إعداد النزلاء والاستفادة منها في الفترة القادمة ومحاولة تنميتها . وفي نفس الوقت البحث عن مسببات انخفاض القوة الإنفاقية للنزلاء عما كان مقدراً لها . فقد تكون بعض مسببات انخفاض القوة الإنفاقية انخفاض مستوى جودة أصناف الطعام أو الشراب المقدم للنزلاء ، أو انخفاض مستوى الخدمات المقدمة لهم ، مما ترتب عليه إحجام النزلاء عن الإنفاق .

وبالطبع فإن هذه المسببات تعد من الأمور الداخلة في نطاق رقابة وتحكم إدارة الفندق . وبالتالي فإن عليها اتخاذ الاجراءات التصحيحية الفورية اللازمة التي تضمن عدم تكرار حدوث تلك الانحرافات خلال الفترات القادمة . إلا أنه من المحتمل أيضاً أن يكون ذلك الانخفاض في القوة الإنفاقية مرجعة مسببات أخرى خارجة عن نطاق وتحكم إدارة الفندق ، بسبب تغيرات في الظروف والأحوال الاقتصادية بصفة عامة . وحتى في

شكل رقم (٧/٥)



هذه الحالة فإن الأمر يستلزم تعديل التقديرات في الفترات القادمة حتى تتواكب مبالغ الإنفاق الفعلية مع تلك المقدرة .

وبدئى أنه لا يشترط أن تأخذ تحليلات الانحراف الكلى للمبيعات نفس الاتجاهات بالمثل السابق . فليس هناك ما يمنع أن يأق كلاً النوعين من الانحرافات موجبا ، أو كلا النوعين من الانحرافات ساليا .

### مثال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة

٦٠٠ عدد النزلاء المقدر

١٠٠ متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد

٧٥٠ عدد النزلاء الفعل

١٢٠ متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد

### المطلوب :

- ١ — احسب الانحراف الكلى لإيرادات المبيعات .
- ٢ — حلل الانحراف الكلى للمبيعات إلى أنواعه المختلفة .
- ٣ — حقق الاجابة ببيانها .

### الحل

إيرادات المبيعات المخططة =

$$٦٠٠ \times ١٠٠ = ٦٠.٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات المبيعات الفعلية =

$$٧٥٠ \times ١٢٠ = ٩٠.٠٠٠ \text{ ريال}$$

الانحراف الكلى لإيرادات مبيعات الفندق =

$$٩٠.٠٠٠ - ٦٠.٠٠٠ = ٣٠.٠٠٠ \text{ ريال ( انحراف موجب )}$$

ويعم تحليله إلى :

انحراف عدد النزلاء =

= القوة الإنفاقية الفعلية  $\times$  ( عدد نزلاء فعلي - عدد نزلاء مخطط ) .

انحراف قوة إنفاقية =

= عدد النزلاء المخطط  $\times$  ( قوة إنفاقية فعلية - قوة إنفاقية مخططة )

=  $٦٠٠ \times (١٢٠ - ١٠٠) = ١٢٠٠٠$  ريال

وتصبح النتيجة النهائية على النحو التالي :

١٨ ٠٠٠ ريال انحراف عدد نزلاء ( انحراف موجب )

١٢ ٠٠٠ ريال انحراف قوة إنفاقية ( انحراف سالب )

٣٠ ٠٠٠ ريال انحراف المبيعات الكلي ( انحراف موجب )

ويمكن إظهار الانحرافات السابقة ببيان كما هو موضح بالشكل رقم (٧/٥) (أ) .

**مثال :**

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :

٦٠٠ عدد النزلاء المقدر

١٠٠ متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد

٥٠٠ عدد النزلاء الفعلي

٨٠ متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد

**المطلوب :**

١ - احسب الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات

٢ — حلل الانحراف الكلي للمبيعات إلى أنواعه المختلفة .

٣ — حقق الإجابة بيانيا .

### الحل

إيرادات المبيعات المخططة =

$$٦٠٠ \times ١٠٠ = ٦٠.٠٠٠ \text{ ريالاً}$$

إيرادات المبيعات الفعلية =

$$٨٠ \times ٥٠٠ = ٤٠.٠٠٠ \text{ ريالاً}$$

الانحراف الكلي للمبيعات =

$$٦٠.٠٠٠ - ٤٠.٠٠٠ = ٢٠.٠٠٠ \text{ ريال ( انحراف سالب )}$$

ويتم تحليله إلى :

$$\text{انحراف عدد النزلاء} = (٦٠٠ - ٥٠٠) \times ٨٠ =$$

$$= ٨٠ \times (١٠٠) = ٨.٠٠٠ \text{ ريال ( انحراف سالب )}$$

$$\text{انحراف قوة الاتفاقية} = ٦٠٠ (٨٠ - ١٠٠) =$$

$$= ٦٠٠ \times (٢٠) = ١٢.٠٠٠ \text{ ريال ( انحراف سالب )}$$

وتصبح النتيجة النهائية على النحو التالي :

$$٨.٠٠٠ \text{ ريال انحراف عدد نزلاء ( سالب )}$$

$$١٢.٠٠٠ \text{ ريال انحراف قوة اتفاقية ( سالب )}$$

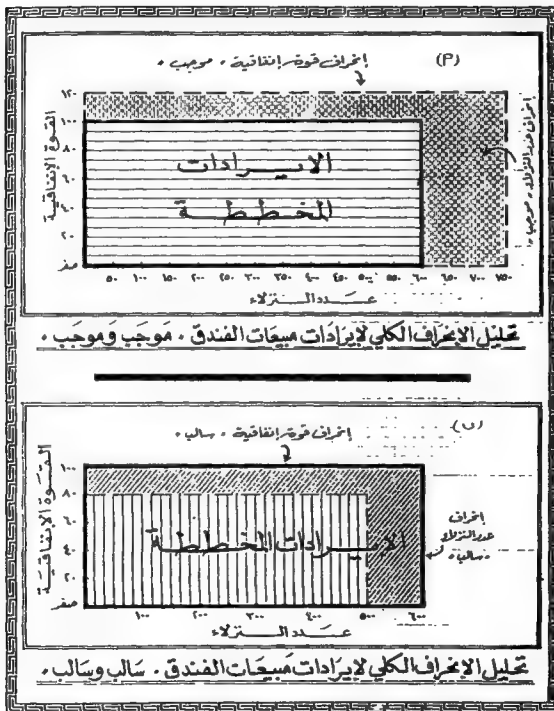
---


$$٢٠.٠٠٠ \text{ ريال انحراف مبيعات كلى ( سالب )}$$

ويمكن إظهار الانحرافات السابقة بيانيا كما هو موضح بالشكل رقم (٧/٥) (ب) .

مثال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :



٦٠٠	عدد النزلاء المقدر
١٠٠	متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد
٥٠٠	عدد النزلاء الفعلي
١٥٠	متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد

## المطلوب :

- ١ - احسب الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات .
- ٢ - حلل الانحراف الكلي للمبيعات لأنواعه المختلفة .
- ٣ - حقق الإجابة بيانياً .

## الحل

$$\begin{aligned} \text{إيرادات المبيعات المخططة} &= 600 \times 100 = 60.000 \text{ ريال} \\ \text{إيرادات المبيعات الفعلية} &= 500 \times 150 = 75.000 \text{ ريال} \\ \text{الانحراف الكلي} &= 75.000 - 60.000 = 15.000 \text{ ريال ( موجب )} \end{aligned}$$

و يتم تحليله إلى :

انحراف عدد النزلاء = القوة الإنفاقية المقدرة ( عدد النزلاء الفعلي - عدد النزلاء المقدر )

$$\begin{aligned} \text{انحراف عدد النزلاء} &= 100 \times (600 - 500) \\ &= 100 \times (100) = 10.000 \text{ ريال ( سالب )} \\ \text{انحراف إنفاقية} &= \text{عدد النزلاء الفعلي} ( \text{القوة الإنفاقية الفعلية} - \text{القوة الإنفاقية المقدرة} ) \\ \text{انحراف قوة إنفاقية} &= 500 \times (150 - 100) \\ &= 500 \times 50 = 25.000 \text{ ريال ( موجب )} \end{aligned}$$

وتصبح النتيجة النهائية على النحو التالي :

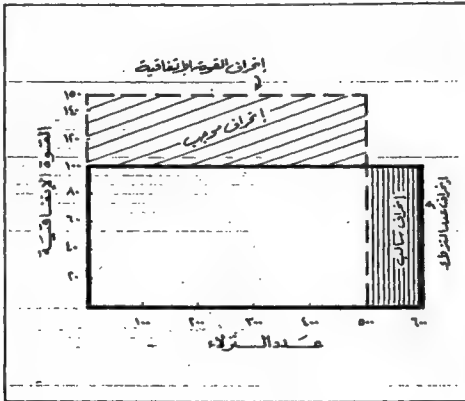
$$\begin{aligned} 10.000 \text{ ريال انحراف عدد نزلاء ( سالب )} \\ 25.000 \text{ ريال انحرافات قوة إنفاقية ( موجب )} \end{aligned}$$

---


$$15.000 \text{ ريال انحراف مبيعات كلى ( موجب )}$$

شكل رقم (٨/٥)

## تحليل الإخفاف الكلي لإيرادات مبيعات الفندق "موجب وسالب"





ويمكن إظهار الانحرافات السابقة بيانيا كما هو موضح بالشكل رقم (٨/٥) .

### ثانيا : تحليل انحرافات تقديرات التكاليف :

من الممكن أن يقسم الفندق عناصر تكاليفه إلى ثلاثة أنواع من التكاليف - كما هو موضح بالمثل السابق - هي تكاليف الأطعمة والمشروبات ، وتكاليف المبيت ، وعناصر التكاليف للخدمات الأخرى . وفيما يلي نتناول تحليل انحرافات كل نوع من هذه الأنواع على حدة .

### تحليل انحرافات تكلفة الأطعمة والمشروبات :

التكلفة الكلية التقديرية للأطعمة والمشروبات يتم الوصول إليها عن طريق حساب التكلفة التقديرية لوجبة الافطار ووجبة الغذاء ووجبة العشاء<sup>(١)</sup> . والتكلفة التقديرية لأي وجبة من الوجبات الثلاث السابقة يتم الوصول إليها عن طريق ضرب التكلفة المعيارية لتلك الوجبة في عدد النزلاء المتوقع تناولهم تلك الوجبة .

فإذا ما فرضنا أن التكلفة المعيارية - في المثل السابق - لكل وجبة من الوجبات الثلاث وعدد النزلاء المقدر تناولهم لتلك الوجبة كانت على النحو التالي :

الوجبة	التكلفة المعيارية	عدد النزلاء التقديرى
الافطار	٢٠ ريالاً	٩٠٠ نزيل
الغذاء	٥٥ ريالاً	٨٠٠ نزيل
العشاء	٢٥ ريالاً	٧٢٠ نزيلاً

فإن التكاليف التقديرية للأطعمة والمشروبات تكون على النحو التالى :

(١) سوف يتم تناول كيفية حساب التكلفة التقديرية للوجبات وطرق الرقابة عليها في نهاية هذا الباب .

تكلفة تقديرية للإفطار =  $20 \times 900 = 18.000$  ريال

تكلفة تقديرية للغداء =  $55 \times 800 = 44.000$  ريال

تكلفة تقديرية للعشاء =  $25 \times 720 = 18.000$  ريال

التكلفة التقديرية الاجمالية

$= 80.000$  ريال

للأطعمة والمشروبات

وهنا يلزم الإشارة إلى ملاحظتين هما :

- أنه لا يشترط أن يتساوى عدد النزلاء بالغرف المشغولة ( معدل الأشتغال ) مع عدد النزلاء المقدر تناولهم لوجبات غذائية . والسبب في ذلك هو أنه قد يكون هناك نزيل واحد يشغل جناحا أو غرفتين - مثلا - وقد يكون بصحبة ذلك النزيل وفد مرافق له أو أسرته . ومن ثم فإن التساوى هنا ليس شرطا ضروريا .

- انه لا يشترط أن يتساوى عدد النزلاء المقدر تناولهم الوجبات في كل وجبة من الوجبات الثلاث . فقد يقرر أحد النزلاء تناول العشاء أو الغداء خارج الفندق ، وقد يقرر نزيل آخر تناول الوجبات بالفندق وهكذا .

وقد بلغت التكاليف الفعلية للأطعمة والمشروبات في المثال السابق (٩٤٠٠٠) ريال

- وبفرض أنها كانت على النحو التالى :

تكلفة فعلية للإفطار =  $25.000$  ريال

تكلفة فعلية للغداء =  $45.000$  ريال

تكلفة فعلية للعشاء =  $24.000$  ريال

تكلفة فعلية للأطعمة والمشروبات =  $94.000$  ريال

وعلى مستوى كل وجبة من الوجبات يجرى تحليل الانحرافات تكاليفها إلى نوعين من الانحرافات هما : انحراف عدد وجبات وانحراف تكلفة وجبات - على النحو التالى :

انحراف عدد وجبات =

تكلفة معيار للوجبة  $\times$  ( عدد الوجبات الفعلية - عدد الوجبات التقديرية ) .

انحراف تكلفة وجبات =

عدد الوجبات الفعلية  $\times$  ( التكلفة الفعلية للوجبة - التكلفة المعيارية للوجبة )

وعلى سبيل المثال ، إذا افترض استكمالاً للمثال السابق أن التكاليف الفعلية لوجبة الغذاء كانت على النحو التالي :

عدد النزلاء الذين تناولوا وجبة الغذاء بالفندق = ٧٥٠ نزيلاً

التكلفة الفعلية لوجبة الغذاء = ٦٠ ريالاً

فإن إجمالي التكاليف الفعلية للغذاء =

$$٧٥٠ \times ٦٠ = ٤٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

في حين أن التكاليف التقديرية للغذاء =

$$٨٠٠ \times ٥٥ = ٤٤٠٠٠ \text{ ريال}$$

وبالتالي فإن الانحراف الكلي لتكلفة وجبة الغذاء = ١٠٠٠ ريال

وهو انحراف في غير صالح الفندق حيث زادت التكاليف الفعلية عن التكاليف المخططة لوجبة الغذاء .

ويمكن تحليل الانحراف الكلي على النحو التالي :

انحراف عدد وجبات الغذاء =

$$= ( ٨٠٠ - ٧٥٠ ) \times ٥٥$$

$$= ٥٥ \times ( ٥٠ ) = ٢٧٥٠ \text{ ريال}$$

وهو انحراف في غير صالح الفندق حيث انخفض عدد الأفراد الذين تناولوا طعام الغذاء بالفندق عن العدد المقدر أو المخطط .

انحراف تكلفة وجبات =

$$(٥٥ - ٦٠) \times ٧٥٠$$

$$٣٧٥٠ = ٥ \times ٧٥٠ \text{ ريال}$$

وهذا الانحراف وان كان جبريا انحرافا موجبا ، إلا أن هذا الانحراف تكاليفيا هو انحراف في غير صالح الفندق حيث زادت التكاليف الفعلية لوجبة الغذاء عن التكاليف المعيارية المقدرة أو المخططة .

وانحراف عدد الوجبات يستلزم أن تقوم إدارة الفندق بإعادة فحص أنواع الطعام المقدمة للزلاء من حيث تشكيلتها وجودتها وأسعارها . فقد يكون الانخفاض في عدد الوجبات عما هو مقدر مرجعة لسبب أو أكثر من العوامل السابقة .

أما انحراف تكلفة الوجبات بالزيادة عما هو مخطط لها يستلزم أن تقوم إدارة الفندق بإعادة فحص أنظمة العمل بالمطابخ وتحرى أسباب تلك الزيادة على مستوى كل عنصر ، واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلا .

ويم التحليل بنفس الطريقة وباستخدام نفس المعادلات على مستوى وجبة الإفطار ووجبة العشاء .

**مثال :**

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق عن عدد الوجبات المقدرة ( عشاء ) والتكلفة المعيارية للوجبة الواحدة :

( ١٠٠٠ )	وجبة	عدد الوجبات المخططة
( ٤٠ )	ريالا	التكلفة المعيارية للوجبة الواحدة
( ١٢٠٠ )	وجبة	عدد الوجبات التي قدمت فعلا
( ٣٨ )	ريالا	التكلفة الفعلية للوجبة الواحدة

**المطلوب :**

١ - أحسب الانحراف الكلي لتكاليف الأطعمة والمشروبات ( في وجبة العشاء ) .

٢ — تحليل الانحراف الكلي إلى أنواعه المختلفة .

٣ — حقق الإجابة بياتيا .

## الحل

التكلفة المخططة للأطعمة والمشروبات =

$$١٠٠ \times ٤٠ = ٤٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

التكلفة الفعلية للأطعمة والمشروبات =

$$١٢٠٠ \times ٣٨ = ٤٥٦٠٠ \text{ ريال}$$

الانحراف الكلي للوجبات =

$$٤٥٦٠٠ - ٤٠٠٠٠ = ٥٦٠٠ \text{ ريال ( موجب )}$$

ويتم تحليل الانحراف الكلي إلى :

انحراف عدد وجبات = تكلفة فعلية للوجبة ( عدد وجبات فعلية - عدد وجبات مخططة )

$$١٢٠٠ - ١٠٠٠ ) \times ٣٨ = \text{انحراف عدد وجبات}$$

$$٢٠٠ \times ٣٨ = ٧٦٠٠ \text{ ريال ( في صالح الفندق )}$$

انحراف تكلفة وجبات = عدد وجبات مخططة ( تكلفة فعلية للوجبة - تكلفة مخططة للوجبة )

ويمكن التحليل النهائي على النحو التالي :

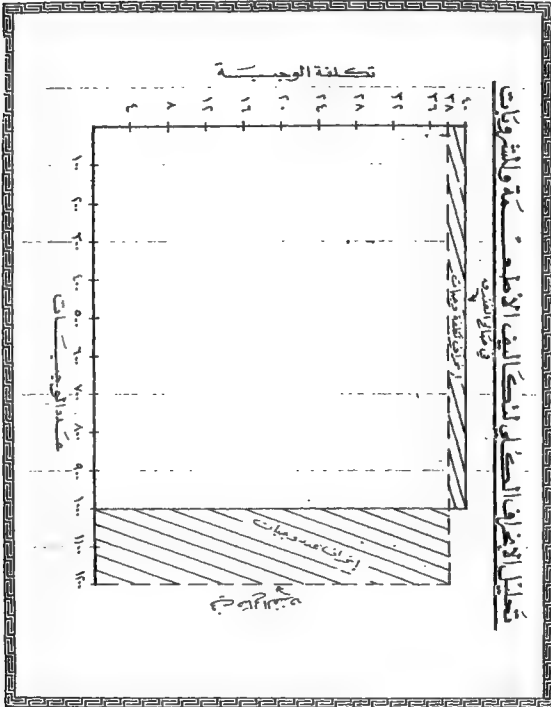
٧٦٠٠ انحراف عدد وجبات ( موجب )

(-) ٢٠٠٠ انحراف تكلفة وجبات ( سالب )

٥٦٠٠ انحراف كلي ( موجب )

ويلاحظ أن انحراف تكلفة الوجبات وإن كان جبرياً هو انحراف سالب إلا أن تفسيره

شكل رقم (٩/٥)



تكاليفها أنه انحراف في صالح الفندق ، حيث انخفضت التكلفة الفعلية للوجبة عن التكلفة المعيارية لها .

ويمكن إظهار تلك الانحرافات بيانيا على النحو الموضح بالشكل رقم ( ٩/٥ ) .

### تحليل الانحرافات تكلفة المبيت والخدمات الفندقية الأخرى :

لا يختلف تحليل انحرافات تكلفة المبيت أو تكلفة الخدمات الفندقية الأخرى في فكرتها عن تحليل انحرافات تكلفة الأطعمة والمشروبات . وبالنسبة للانحراف الكلي لتكلفة المبيت ، فإن هذا الانحراف يمكن تحليله إلى نوعين من الانحرافات هما : انحراف عدد نزلاء وانحراف تكلفة اقامة . ويتم حساب كل انحراف منهما باستخدام المعادلات التالية :

انحرافات عدد النزلاء =

تكلفة فعلية للاقامة × ( عدد النزلاء الفعلي - عدد النزلاء المخطط ) .

انحراف تكلفة الاقامة =

تكلفة فعلية للاقامة × ( عدد النزلاء الفعلي - عدد النزلاء المخطط ) .

انحراف تكلفة الاقامة =

عدد النزلاء المخطط × ( تكلفة فعلية للاقامة - تكلفة مخططة للاقامة )

وبالنسبة للانحراف الكلي للخدمات الفندقية ، فإنه على مستوى كل خدمة من الخدمات يمكن تحليل الانحراف الكلي إلى نوعين من الانحرافات هما : انحراف عدد ( أو معدل ) الخدمة وانحراف تكلفة الخدمة . ويتم حساب كل انحراف منهما باستخدام المعادلات التالية :

انحراف عدد ( أو معدل ) الخدمة =

تكلفة معيارية للخدمة × ( عدد الخدمات الفعلية - عدد الخدمات المخططة )

انحراف تكلفة الخدمة =

عدد الخدمات الفعلية × ( التكلفة الفعلية للخدمة - التكلفة المخططة للخدمة ) .

## المبحث الثاني

### تكلفة الوجبات وطرق الرقابة عليها

#### أهمية الرقابة على تكلفة الوجبات :

سبق الإشارة إلى أن نسبة مبيعات الفندق من الأطعمة والمشروبات تتراوح بين ٣٥٪ إلى ٤٠٪ من اجمالي إيراداته . وتشير تلك النسبة السابقة - بلا شك - إلى أهمية فرض رقابة فعالة على تكاليف تلك الأطعمة والمشروبات بهدف ضمان عدم وقوع انحرافات أو ضياع أو اسراف بها . وكلما زادت دقة وفاعلية النظام الرقائى الموضوع على هذه التكاليف كلما انعكس أثر ذلك بشكل مباشر على ربحية الفندق . وكما سبق الإشارة أيضا ، فإن تكلفة الأطعمة والمشروبات تتراوح بين ٦٥٪ إلى ٨٠٪ من إيراداتها . وفى حالة وجود تجاوزات ، فإن فعاليات الموازنة تظهر انحرافات - سلبية - عن تقديراتها ، بافراض دقة وسلامة تلك التقديرات ، وفقا لما سبق تناوله عند تحليل الانحرافات .

#### نقطة البداية فى الرقابة على تكلفة الوجبات :

إن نقطة البداية فى الرقابة على تكلفة الأطعمة والمشروبات بالفندق تتمثل فى الخطط المحددة مقدما لإعداد تلك الوجبات . على اعتبار أن تلك الخطط تحدد معدلات الربحية المتوقعة من جميع أوجه نشاطات الفندق ومدى مساهمة كل نشاط من تلك الأنشطة - بما فيها الأطعمة والمشروبات - فى تحديد ربحية الفندق .

وعمليا ، فإن خطط إعداد الوجبات التى يقدمها الفندق تبدأ بتحديد نوعية النزلاء الذين يتعامل معهم الفندق ، ويقدم لهم تلك الوجبات الغذائية . وعلى ضوء تحديد نوعية النزلاء لتحديد قوته الانفاقية ، نوع المأكولات التى يفضل أن تشملها قائمة طعامه ، نوع وجودة الخدمة الواجب آداؤها ، بل وحتى الموقع الذى يفضل أن يتناول به طعامه دخل الفندق ( غرفه - الخاصة - المطعم - حمام السباحة ... الخ ) وفقا لعاداته وتقاليده .



وتتم عملية الرقابة على الأطعمة والمشروبات بخمسة مراحل متتالية هي : مراحل شراء الأصناف اللازمة للاعداد ، مرحلة تسلم تلك الأصناف المشتراة وفحصها والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات ، مرحلة تخزين هذه الأصناف وفقاً للقواعد الفنية وصرفها لجهات الاستخدام عند الحاجة إليها ، مرحلة اعداد الوجبات بعد صرف الأصناف اللازمة لها ، ثم أخيراً مرحلة تقديم الوجبات - أى بيعها - للنزلاء . ويلاحظ أنه بالنسبة للخطوات الثلاث الأولى ( الشراء والاستلام والتخزين ) قد سبق التعرض لها في موضع سابق بنوع من التفصيل . ومن ثم فإن التركيز هنا سوف يكون على المرحلتين الأخيرتين فقط وهما مرحلة الإعداد ومرحلة التقديم .

### أولاً : إعداد الوجبات الغذائية :

تحدد التكلفة الكلية للأطعمة والمشروبات في ضوء عاملين هما : عدد النزلاء المقرر تناولهم تلك الوجبات بالفندق ، وتكلفة الوجبة - المحددة مقدماً - بالنسبة لكل نزيل ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه عند تحليل انحرافات تكلفة الأطعمة والمشروبات .

وفي ضوء مدى دقة تقديرات هذين العنصرين تكون إدارة الفندق في موقف يسمح لها - أو لا يسمح لها - بغرض رقابة فعالة على تكلفة إعداد الوجبات الغذائية المقدمة . وفيما يلي نتناول كل عنصر منهما على حدة .

### ١ - عدد النزلاء :

إن تحديد عدد النزلاء المقرر تناولهم لأطعمة بالفندق يستلزم استخدام أساليب علمية وفنية لاماكان التنبؤ بذلك العدد . ولايكفى أن تتنبأ إدارة الفندق بإعداد النزلاء خلال الفترة القادمة فقط ، وإنما يلزم أن يتم التنبؤ بذلك العدد موزعاً على وجبات الفندق الرئيسية الثلاث ( إفطار - غذاء - عشاء ) . على اعتبار أن عدد النزلاء بالفندق لايشترط أن يتساوى مع عدد النزلاء الذين يتناولون أطعمة بالفندق . بل أن عدد من يتناولون طعامهم بالفندق من بين النزلاء سوف يختلف من وجبة إلى أخرى ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه .

ولضمان دقة وموضوعية التنبؤ ، فإن عملية التنبؤ غالباً ماتكون لفترات قصيرة نسبياً - أسبوع مثلاً - على اعتبار أنه كلما قصرت فترة التنبؤ كلما زادت دقة الرقابة وتحليل الانحرافات

التقديرات . ومن ثم يتم التنبؤ بعدد الوجبات التي ستقدم خلال أسبوع أو عشرة أيام موزعة بحسب الوجبات الثلاث . ويدخل في هذا النطاق تحديد أنواع الأطعمة التي يتوقع أن تطلب أكثر من غيرها على مستوى كل وجبة من الوجبات . ويتحكم في هذا العامل الأخير إلى حد بعيد جنسية النزول خلال الفترة التي يتم عنها التنبؤ . على اعتبار أن لكل جنسية من الجنسيات أنواع معينة من الأطعمة تفضلها على غيرها ، بل وأنواع معينة من الأطعمة قد لا تفضلها على الإطلاق بحكم تقاليدها أو ديانتها .

ويدخل أيضا في نطاق التنبؤ بعدد الوجبات تلك الوجبات التي تقدم للعاملين بالفندق ، إذا ما كان الفندق يقدم وجبات غذائية للعاملين به . وبالطبع فإن الأحداث الأخرى غير العادية المتوقعة حدوثها تأخذ في الاعتبار . فإذا ما كان هناك مؤتمر أو ندوة أو حفلة أو وفد رياضي أو وفد رجال أعمال ... الخ سوف ينزل بالفندق خلال الفترة التي يتم تقدير عدد وجباتها ، فإن ذلك الأمر يأخذ في الحسبان عند التقدير من حيث الكم والكيف .

وباستثناء الأحداث غير العادية ، فإن الفندق يمكن له عمليا التنبؤ بعدد الوجبات لفترة قادمة عن طريق استخدام البيانات المتاحة عن المبيعات من الأطعمة والمشروبات في الفترات السابقة المماثلة . على اعتبار أن عدد الوجبات المستقبلية ينتظر أن يكون مماثلا - أو في حدود - عدد الوجبات الماضية عن نفس الفترة السابقة بفرض عدم تغير الظروف والملابسات . ولهذا الغرض فإن إدارة الفندق تحرص على استيفاء قوائم أسبوعية أو شهرية تسمى « قائمة المبيعات التاريخية » . توضح هذه القائمة بنود وأصناف الطعام والشراب المختلفة التي قدمت بالفندق في كل وجبة من الوجبات الثلاث خلال تلك الفترة . وفي بعض الفنادق الكبرى التي تتوفر لديها أجهزة إحصائية متكاملة من الممكن أن يتم التبويب على مستوى الوجبات وجنسية النزلاء وبحسب أنواعهم ( ذكر / أنثى ) وفئات أعمارهم في نفس الوقت .

وباستخدام هذه القوائم ، يمكن لإدارة الفندق أن تتنبأ - مثلا - بعدد الوجبات المتوقع تقديمها في وجبة الغذاء من حيث مكوناتها الأساسية ، والعلاقة بين هذه المكونات وجنسية النزلاء ، على اعتبار أن لكل جنسية أنواع معينة مختلفة من المأكولات والمشروبات . والعلاقة بين هذه المكونات ونوعية النزلاء ، على اعتبار أن الذكور تختلف كميات وبعض أصناف المأكولات والمشروبات التي يفضلونها عن الإناث . والعلاقة بين

هذه المكونات وفئات أعمار النزلاء ، على اعتبار أن الشيوخ والرجال والأطفال لكل فئة منهم كميات وأصناف مختلفة من المأكولات والمشروبات ... وهكذا .

وبدئى أن مثل هذه التنبؤات لانتوقع إدارة الفندق لها أن تكون دقيقة بنسبة ( ١٠٠٪ ) . إلا أنه عمليا فإن اختلافات في حدود من ( ١٠٪ ) إلى ( ١٥٪ ) عن تلك التقديرات تعتبر انحرافات مقبولة بحكم تغير الظروف . ويوضح الشكل رقم ( ١٠/٥ ) نموذج افتراض مبسط لما يمكن أن تكون عليه قائمة مبيعات تاريخية لوجبة غذاء بأحد الفنادق . وبالمطبع فمن الممكن أن تشتمل القائمة على تفصيل أكثر للأصناف ، ومن الممكن أن يعاد ترتيب تفصيلات التحليل بما يتواءم مع احتياجات كل فندق . وتمسك قائمة على مستوى كل وجبة من الوجبات الثلاثة الرئيسية نظرا لاختلاف مكونات أصناف كل وجبة عن الأخرى .

وبعد الانتهاء من تحديد إجماليات كل صنف فإن هذه الإجماليات يتم تحويلها إلى المفردات المعادلة لها من المؤن اللازمة لإعدادها . ويتم عملية التحويل بمعرفة الفئتين - رؤساء المطابخ - وفقا للأصول الفنية في هذا المجال . ويمسك لهذا الغرض بطاقة تسمى « قائمة مكونات وجبات » . ويتم تحويل الكميات المقدرة من كل صنف من الأصناف بقائمة المبيعات ، في كل يوم من أيام الأسبوع ، إلى مكوناته الأساسية كما هو موضح بالشكل رقم ( ١١/٥ ) .

ومتى تم تحديد تلك المكونات المطلوبة ، فإن الخطوة التالية تصبح هي إصدار طلب الشراء اللازم وتوجيهه إلى الجهة المختصة . ومن ثم تستكمل باقي إجراءات دورة الشراء والتخزين السابق تناولها في موضع سابق من رجوع إلى سجل الموردين وإصدار أوامر التوريد والاستلام والفحص ، والصرف إلى الجهات المختصة للبدء في الاستخدام .

### ثانيا : تحديد تكلفة إعداد الوجبات مقدما :

بعد الانتهاء من تقدير عدد النزلاء ومكونات الأصناف الخاصة بأعداد الوجبات اللازمة لهم ، فإن الخطوة التالية تصبح هي حساب التكلفة المتوقعة لكل وجبة من هذه الوجبات مقدما « تكاليف محددة مقدما » لأغراض الرقابة على الوجبات . وتشبه عملية إعداد الوجبات الغذائية بالفندق إلى حد كبير ، النشاط الإنتاجي « نشاط التصنيع » الذى تقوم به المشروعات الصناعية .





فمشروع إنتاج الأثاثات - مثلا - يقوم بتحويل المواد الأولية « الأخشاب » إلى منتجات تامة الصنع « أثاثات » وبالمثل ، فالفندق يقوم بتحويل المواد الأولية « الخضار واللحوم والأسماك والفواكه .. الخ » إلى منتجات تامة الصنع « وجبة افطار ووجبة غذاء ووجبة عشاء » .

ومن ثم فإن المبادئ التى تحكم عملية تحديد التكاليف المقدمة لاعداد الوجبات الغذائية بالفندق تصبح هى ذاتها نفس المبادئ التكاليفية التى تحكم عملية حساب تكلفة الصنع « تكلفة الإنتاج » المقدمة للمنتجات فى المشروعات الصناعية ، غاية الأمر هو وجود اختلاف فى مجال التطبيق .

ولأغراض حساب تكلفة اعداد الوجبات مقدما فإن عناصر تكاليف الاعداد يجرى تبويبها من حيث علاقتها بوحدة المنتج النهائى « الوجبة الغذائية » إلى تكاليف اعداد مباشرة وتكاليف اعداد غير مباشرة . وتشمل تكاليف الإعداد المباشرة نصيب الوجبة من كل عناصر التكاليف الداخلة مباشرة فى إعدادها . فبالنسبة لوجبة الغذاء - مثلا - فإن المون الداخلة فى إعداد تلك الوجبة على اختلاف مكوناتها وأنواعها تعتبر عناصر تكاليف مباشرة بالنسبة لهذه الوجبة . أما عناصر التكاليف غير المباشرة فهى تلك العناصر التى لا يمكن تخصيصها إلى وجبة معينة بذاتها ، باعتبارها تكاليف خاصة بالمطبخ ككل ، مثل تكاليف القوى المحركة ونفقات الإضاءة استهلاك أثاث ومعدات المطبخ والايجار وأجور العاملين والمشرفين وعمال النظافة .. الخ .

ولا توجد مشاكل فى تحديد نصيب الوجبة الواحدة مقدما من عناصر التكاليف المباشرة . فمكونات عناصر كل وجبة محددة مقدما ومعروفة بواسطة الفنيين بالمطبخ ، والكميات اللازمة لإعداد كل صنف محدد مكوناتها وأسعارها مقدما . ومن ثم فإنه يمكن أن تحدد إدارة الفندق مقدما تكاليف الأعداد المباشرة لكل وجبة عن طريق ضرب الكميات المحددة مقدما لكل وجبة فى الأسعار الخاصة بكل كمية من هذه الكميات . ويتحدد نصيب كل وجبة من تكاليف الأعداد غير المباشرة باستخدام فكرة معدلات التحميل المستخدمة فى المشروعات الصناعية .<sup>(١)</sup>

(١) لمزيد من التفاصيل حول معدلات التحميل للتكاليف غير المباشرة يمكن الرجوع إلى مراجع حسابة التكاليف .

إلا أنه لأغراض الرقابة على فترات قصيرة - أسبوعية أو يومية - فإن إدارة الفندق تركز وتهم أكثر بإحكام الرقابة على عناصر التكاليف المباشرة للإعداد « التكلفة الأولية » وتستخدم لهذا الغرض « قائمة تكاليف محددة مقدما » لكل وجبة من الوجبات . توضح هذه القائمة بالتفصيل المحتويات التي يتكون منها كل بند من بنود الطعام بالقائمة والتكلفة المحددة مقدما للوحدة من هذا البند .

وعمليا ، فإنه إلى جانب الفائدة التي يتحقق من استخدام هذه القائمة في التحديد المسبق لتكلفة الوجبة ، فإن القائمة تفيد العاملين بمطابخ الفندق في تسهيل عملية شراء الأصناف اللازمة لكل وجبة ، وتجهيز تلك الوجبات حيث توضح القائمة طريقة الإعداد . ويتم تعديل وتحديث بيانات القائمة من حين إلى آخر في ضوء التغيرات التي تطرأ على أسعار المكونات بالسوق ، وفي ضوء ماقد يطرأ على طريقة الإعداد من تغيرات فنية . ويوضح الشكل رقم ( ١٢/٥ ) نموذج لقائمة تكاليف محددة مقدما لإحدى الوجبات .

### ثالثا : صرف الوجبات والرقابة عليها :

بعد تجهيز وإعداد أصناف الأطعمة المختلفة والمشروبات تقدم هذه الوجبات إلى النزلاء بالأسعار المحددة لها . تصرف الوجبات المختلفة من المطابخ وتقدم للنزلاء في غرفهم أو بالمطاعم . وسواء قدمت الوجبات في الغرف أو في المطاعم فإن الوجبات التي تقدم للنزلاء في مقابل قيامهم بالتوقيع على البونات الخاصة بأصناف الأطعمة المقدمة لهم ، وفقا لما سبق الإشارة إليه .

ومن واقع تلك البونات يمكن تحديد عدد الوجبات المنصرفة للنزلاء مقسمة بحسب أنواعها المختلفة ( فطار غذاء عشاء ) . وفي نفس الوقت فإن الكميات المختلفة من الأصناف المستخدمة في إعداد هذه الوجبات يتم قيدها عند صرفها من المخازن للاستخدام وتحديد قيمتها وفقا لما سبق الإشارة إليه . وبالتالي فإنه في نهاية كل فترة يمكن تحديد التكلفة الفعلية لكل وجبة من الوجبات الغذائية المقدمة للنزلاء عن طريق قسمة التكاليف الفعلية لإعداد الوجبات على عدد الأفراد الذين قدمت لهم هذه الوجبات .

حتى تم تحديد التكلفة الفعلية لكل وجبة من الوجبات المقدمة للنزلاء ، فإن الخطوة التالية تصبح هي إجراء عملية مقارنة بين التكلفة والفعلية والتكلفة المحددة مقدما للوجبة لتحديد الانحرافات سالبة أو موجبة وتحليلها إلى مسبباتها وفقا لما سبق الإشارة إليه عند تحليل





الانحرافات . ويلاحظ عند تحديد تكلفة الوجبات الفعلية ضرورة استبعاد تكاليف الوجبات الغذائية المقدمة للأفراد العاملين بالفندق .

ويتم عمل تلك المقارنات وتحديد الانحرافات على فترات قصيرة تختلف من فندق إلى آخر في شكل تقارير دورية ترفع إلى الإدارة دورياً . ويوضح بهذه التقارير اجمالي تكاليف الأطعمة التي قدمت بالفندق خلال المدة المدد عنها التقارير مستيعدا منها تكاليف الأطعمة المقدمة للعاملين بالفندق . وتقارن تلك التكاليف الفعلية بالتكاليف المحددة لها مقدما ويتم تحديد الانحرافات . وتم هذه المقارنات بالمبالغ وبالنسب المئوية عن الفترة الحالية وعن الفترات السابقة الماثلة بهدف التعرف على اتجاهات تلك الانحرافات وكفاءة عمليات التشغيل كما هو موضح بالشكل رقم ( ١٣/٥ ) .

ولاشك في أن نسبة تكلفة الأطعمة المقدمة إلى الإيرادات المتحققة من بيع هذه الأطعمة للنزلاء ، هو معيار موضوعي للحكم على مدى كفاءة عملية التشغيل . فتكلفة الأطعمة والمشروبات المقدمة للنزلاء يلزم أن تتراوح بين (٦٥٪) إلى (٨٠٪) من الإيرادات المتحققة من عملية البيع . ويعد حدوث أى انحرافات عن هذا المدى مؤشرا لوجود خلل بالأداء أو إسراف أو ضياع في عملية التشغيل ، يلزم تحديد مسبباته والمستول عنه لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنه .



تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

الطاقة الاستيعابية القصوى لأحد الفنادق وأسعار الإقامة ( بالريال ) لمدة ليلة واحدة كانت على النحو التالي :

بيان	عدد	سعر الإقامة
غرف مفردة	٢٠٠	١٨٥
غرف مزدوجة	١٥٠	١٤٠
أجنحة خاصة	١٢	٨٠٠
أجنحة عادية	٨	٤٠٠

فإذا علمت أن تقديرات نسب الأشغال المتوقعة لمدة (٣٠) يوما قادمة كانت على النحو التالي :

بالنسبة للأجنحة العادية والغرف المزدوجة ٥٠٪ ، وبالنسبة للأجنحة الخاصة (٤٠٪) ، والغرف المفردة (٦٠٪) .

المطلوب :

إعداد الموازنة التقديرية لمبيعات المبيت خلال (٣٠) يوما قادمة .

التمرين الثاني :

تقدر إدارة أحد الفنادق متوسط عدد النزلاء يوميا لمدة (٦٠) يوما قادمة بعدد (١٧٥) نزلا . وكانت التقديرات الخاصة بهؤلاء النزلاء على النحو التالي :

- متوسط القوة الانفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا بالريال على الوجبات الغذائية هو :

- ٢٥ إفطار
- ٤٠ غداء
- ٣٥ عشاء
- ١٥ كافتيريا

- إن متوسط عدد النزلاء المقدر تناولهم أغذية ومشروبات بالفندق هو :

- ٨٥ ٪ من النزلاء يتناولون طعام الإفطار بالفندق .
- ٦٠ ٪ من النزلاء يتناولون طعام الغداء بالفندق .
- ٧٠ ٪ من النزلاء يتناولون طعام العشاء بالفندق .
- ٣٠ ٪ من النزلاء يتناولون مشروبات بالكافتيريا .

المطلوب : إعداد الموازنة التقديرية لمبيعات الأطعمة والمشروبات عن مدة (٦٠) يوما قادمة .

### التمرين الثالث :

تقدر إدارة أحد الفنادق متوسط عدد النزلاء يوميا لمدة (٤٥) يوم قادمة بعدد (١٥٠) نزيل - وكانت التقديرات الخاصة بهؤلاء النزلاء على النحو التالي :

- متوسط القوة الانفاقية المقررة للنزيل الواحد يوميا على الخدمات الفندقية ( بالريال ) المتنوعة هي :

- ٧٠ تجميل وحلاقة
- ٥٠ غسيل وكى
- ١٠٠ ترجمة ونسخ
- ٢٥ زهور وهدايا ومجلات وجرائد
- ٩٥ تليفون وتليكس

- متوسط عدد النزلاء المقدر طلبهم لتلك الخدمات هو :

١٠٠ %	من النزلاء - خدمات تجميل وحلاقة
٤٠ %	من النزلاء - خدمات غسيل وكى
٢ %	من النزلاء - خدمات ترجمة ونسخ
٦٠ %	من النزلاء - خدمات زهور وهدايا ومجلات
٥٠ %	من النزلاء تليفون وتليكس

المطلوب : إعداد الموازنة التقديرية لمبيعات الخدمات الفندقية المتنوعة عن مدة (٤٥) يوما قادمة .

المقرن الرابع :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق ( بالريال ) في فترة زمنية معينة :

أولا : الطاقة الاستيعابية القصوى وأسعار الاقامة لمدة ليلة واحدة ونسب الأشغال المتوقعة كانت على النحو التالى :

بيان	عدد	سعر الاقامة	نسب الاشغال
غرف مشتركة	٥٠	٢٠٠	٣٠ %
غرف مزدوجة	١٠٠	١٢٠	٢٥ %
غرف مفردة	٢٠٠	١٥٠	٤٠ %
أجنحة خاصة	١٠	٨٠٠	٢٠ %
أجنحة عادية	١٥	٥٠٠	١٠ %

ثانيا : بيانات خاصة بالقوة الإنفاقية المتوقعة للنزلاء :

- تقدر إدارة الفندق متوسط عدد النزلاء بالفندق بعدد ( ٢٠٠ ) نزيل يوميا .
- متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا على الأطعمة والمشروبات ومتوسط نسبة النزلاء المقدر تناولهم لها كانت على النحو التالى :

المبلغ	بيان	نسبة النزلاء
٤٠	وجبة الافطار	٨٥ %
٨٥	وجبة الغذاء	٦٠ %
٥٠	وجبة العشاء	٤٠ %
٢٠	مشروبات بالكافيتريا	٢٠ %

ثالثا : بيانات خاصة بالخدمات الفندقية الأخرى :

- متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا على الخدمات الفندقية المتنوعة .  
ومتوسط نسب النزلاء المقدّر طلبهم لهذه الخدمات كانت على النحو التالى :

المبلغ	بيان	نسبة النزلاء
٨٠	تليفون وتليكس	٦٠ %
٤٠	غسيل وكس	٤٠ %
٥	جرائد ومجلات	٨٠ %
٥٠	تجميل وحلاقة	٢ %
٤٠	نسخ وترجمة	٢ %
٢٠	جراج	٣٠ %

رابعا : بيانات خاصة بالتكاليف المباشرة :

كانت النسب المئوية لتكاليف المبيت والأطعمة والمشروبات والخدمات الفندقية المتنوعة من الإيرادات الخاصة بكل نشاط من تلك الأنشطة على النحو التالى :

النسب المئوية للتكاليف	بيان
	مبني :
٢٠ %	من إيرادات الأجنحة الخاصة
٣٠ %	من إيرادات الأجنحة العادية
٤٠ %	من إيرادات الغرف المفردة
٥٠ %	من إيرادات الغرف المزدوجة
٦٠ %	من إيرادات الغرف المشتركة
	أطعمة ومشروبات :
٥٠ %	من إيرادات الإفطار
٦٠ %	من إيرادات الغداء
٤٠ %	من إيرادات العشاء
٨٠ %	من إيرادات المشروبات
	الخدمات الفندقية :
٤٠ %	من إيرادات الغسيل والكي
٧٠ %	من إيرادات التليفون والتليكس
٣٠ %	من إيرادات التجميل والحلاقة
٤٠ %	من إيرادات النسخ والترجمة
٣٠ %	من إيرادات الجراج
٨٠ %	من إيرادات الجرائد والمجلات

خامساً : بيانات خاصة بالتكاليف غير المباشرة :

كانت تقديرات عناصر التكاليف غير المباشرة على النحو التالي ( بالريال ) :

٤٨٢٠ صيانة وإصلاحات

٧٤٩٧٠ تكاليف إدارية وعمومية

٦٤٢١٠ أيجور ومرتببات

٤٠٠٠ دعاية وإعلان

١٨٥٠٠ استهلاكات متنوعة

١٤٦٠٠ اضاءة وتكسييف

٨٢٠٠ غاز ومياه

١٥٠٠ عمولات للوكلاء

**والمطلوب :** إعداد الموازنات التقديرية التالية عن مدة ( ٣٠ ) يوما قادمة وهي :

١ — الموازنة التقديرية لمبيعات المبيت .

٢ — الموازنة التقديرية لمبيعات الأطعمة والمشروبات .

٣ — الموازنة التقديرية لمبيعات الخدمات الفندقية الأخرى .

٤ — الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة .

٥ — الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة .

**فإذا علمت أن :**

١ — يقدر رصيد النقدية في أول يناير ١٩٨٨م بمبلغ ( ٦٢٩٥٠ ) .

٢ — جميع خدمات الفندق للنزلاء من مبيت وأطعمة وخدمات أخرى تتم بالنقد .

٣ — يتم سداد ٦٠ ٪ من قيم أى مشتريات نقدا في نفس شهر الشراء و ٢٠ ٪ في

الشهر التالى و ٢٠ ٪ في الشهر بعد التالى لشهر الشراء .

٤ — هناك قسط قرض مستحق السداد لأحد البنوك قدره ( ١٢٠ ٠٠٠ ) ريال في

أول شهر أبريل .

٥ — هناك عمولة مستحقة لأحد شركات السياحة قدرها ( ٥٠ ٠٠٠ ) ريال في شهر

مارس .

٦ — سوف يتم شراء سيارة جديدة للفندق نقدا بالكامل في شهر فبراير قيمتها

( ٦٥٠٠٠ ) ريال .



### المقرين الخامس :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق خلال المدة من أول يناير حتى آخر أبريل عام ١٩٨٨ م :

يـان / شهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل
إيرادات مبيت	١٨٥ ٠٠٠	١٨٣ ٢٠٠	١٦٤ ٩٠٠	١٩٥ ٨٢٠
إيرادات أطعمة ومشروبات	٨٤ ٦٠٠	٩٣ ٨٠٠	٧٦ ١٠٠	٩٢ ٦٠٠
إيرادات خدمات فندقية	٦٦ ٦٠٠	٧٥ ٤٠٠	٨٤ ٢٠٠	٩٣ ٦٥٠
مشتريات لوازم مبيت	٤٦ ٧٨٠	٤٩ ٣٥٠	٣٨ ٠٠٠	٤٩ ٤٠٠
مشتريات مؤن متنوعة	٢٣ ٨٤٠	٢١ ٦٣٠	٢٢ ٥٠٠	٢٤ ١٠٠
مصرفات دعاية وإعلان	١٦ ٣٠٠	١٥ ٢٠٠	٧٤ ٠٠	١٨ ٦٥٠
أجور ومرتبات	١٦٢ ٣٠٠	١٤٨ ٩٠٠	١٦١ ١٠٠	١٧٥ ٤٠٠

### المطلوب :

إعداد الموازنة التقديرية النقدية للفندق عن المدة من أول يناير حتى آخر أبريل ١٩٨٨ م .

### المقرين السادس :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :

- ٨٠٠ نزيل عدد النزلاء المخطط
- ٧٠٠ نزيل عدد النزلاء الفعلي
- ١٥٠ ريالاً متوسط القوة الانفاقية المقدرة للنزيل الواحد
- ١٧٥ ريالاً متوسط القوة الانفاقية الفعلية للنزيل الواحد .

### المطلوب :

- ١ - احسب الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات .
- ٢ - حلل الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات إلى أنواعه .
- ٣ - حقق الإجابة بيانياً .

### التمرين السابع :

البيانات التالية مسخرجة من سجلات أحد الفنادق عن وجبة الغذاء  
( بالريال ) :

عدد الوجبات المخططة	١٢٠٠
التكلفة المعيارية للوجبة الواحدة	٥٠
عدد الوجبات الفعلية	١٠٠٠
التكلفة الفعلية للوجبة الواحدة	٥٢

### المطلوب :

- ١ - احسب الانحراف الكلي لتكاليف وجبة الغذاء .
- ٢ - حلل الانحراف الكلي لوجبة الغذاء الى أنواعه .
- ٣ - حقق الإجابة ببيانها .

## الباب السادس

### الأساليب التحليلية في الفئادق



**تقديم :**

يتناول هذا الباب الأساليب التحليلية المختلفة في القطاع الفندقى ، حيث تلعب تلك الأساليب دوراً هاماً في تخطيط ورقابة أداء نشاط ذلك القطاع وتحليل ودراسة نتائجه . ويشمل هذا الباب على ثلاثة أنواع هامة من التحليلات ، كل منها في فصل قائم بذاته وهى :

- أسلوب التحليل الحدى ( تحليل التعادل ) .
- أسلوب تحليل حساسية الربحية .
- أسلوب التحليل المالى والنسب التشغيلية .



## الفصل الأول

### التحليل الحدى فى الفنادق

( دراسة العلاقة بين التكلفة / الحجم / الربح )

تبويب عناصر التكاليف لأغراض ( التحليل الحدى ) :

ان عناصر التكاليف الفندقية من حيث طبيعتها ( أو نوعها ) تنقسم إلى مواد وأجور ومصروفات . وتشمل المواد المؤن باختلاف أنواعها والمواد المساعدة فى أعمال الفندق كمواد النظافة والزيوت والشحومات . وتشمل الأجور كل مايتحملة الفندق فى سبيل الحصول على الجهد الإنسانى فى مختلف مواقع الفندق . وتشمل المصروفات كافة عناصر التكاليف الأخرى التى لاتندرج تحت المواد أو الأجور .

وسبق الإشارة إلى أن تلك العناصر من الممكن أن تكون عناصر تكاليف فندقية مباشرة أو عناصر تكاليف غير مباشرة . وتستخدم عدة معايير للفرقة بين المجموعتين . فإذا ما أمكن بسهولة تخصيص عنصر التكلفة إلى الخدمة الفندقية المؤداة ، وإذا ماكان هناك علاقة سببية مباشرة بين عنصر التكلفة وبين الخدمة الفندقية المؤداة ، فإن عنصر التكلفة فى هذه الحالة يصبح عنصر تكلفة مباشر ، أو بالعكس . ومن ثم فإن المؤن باختلاف أنواعها المستخدمة فى إعداد وجبة غذائية تعتبر عناصر تكاليف مباشرة بالنسبة لهذه الوجبة . فى حين أن استهلاك مبانى الفندق والمصروفات الإدارية وأجور عمال الصيانة تعتبر عناصر تكاليف غير مباشرة .

ولأغراض تحليل التعادل فإن عناصر التكاليف الفندقية يجرى تبويبها من حيث علاقتها بمستوى النشاط بالفندق إلى عناصر تكاليف ثابتة وعناصر تكاليف متغيرة وعناصر تكاليف شبه . وبداية ، فإن مستوى النشاط الفندقى يقصد به عدد النزلاء بالفندق ،

وما يترتب على ذلك العدد من تقديم الخدمات الفندقية المختلفة لهم من مبيت إلى أطعمة ومشروبات إلى خدمات فندقية أخرى .

وعناصر التكاليف الفندقية الثابتة هي تلك المجموعة من عناصر التكاليف التي لا تتغير مع التغير في مستوى نشاط الفندق . فهي تكاليف لا تستجيب للتغير في مستوى النشاط الفندق بإعتبارها تكاليف زمنية ، فهي تكاليف ترتبط أساساً بالزمن وليس بمستوى النشاط . وخير مثال على التكاليف الثابتة الفندقية الاستهلاكات بكافة أنواعها والتأمين وكافة أنواع التكاليف الإدارية . فزيادة عدد النزلاء بالفندق لا تؤثر - على سبيل المثال - على مبلغ استهلاك مبانى الفندق . فإذا مازاد مستوى النشاط ، أو انخفض مستوى النشاط ، فإن عناصر التكاليف الثابتة تظل كما هي ثابتة لا تتغير ، على الأقل في المدى القصير . وتمثل عناصر التكاليف الثابتة في المنشآت الفندقية نسبة عالية من إجمالي تكاليف الفندق وفقاً لما سبق الإشارة إليه عند تناول سمات النشاط الفندق .

أما عناصر التكاليف المتغيرة فهي كافة عناصر التكاليف التي تتغير مع التغير في مستوى النشاط الفندق . فإذا مازاد مستوى النشاط الفندق زادت عناصر التكاليف المتغيرة . وإذا ما انخفض مستوى النشاط الفندق انخفضت عناصر التكاليف المتغيرة . فهي عناصر تستجيب للتغيرات التي تحدث في مستوى النشاط . وإن كان من الملاحظ هنا أنه لا يشترط أن يكون التغير في تلك المجموعة من عناصر التكاليف بنفس نسبة التغير في مستوى النشاط ، وإنما يكفي أن يكون هناك نوع من الإستجابة لكي يمكن الحكم على العنصر بأنه متغير .

وخير مثال على عناصر التكاليف المتغيرة ما سبق الإشارة إليه عند تناول الرقابة على تكلفة الوجبات الغذائية فيما يتصل بالمؤن المستخدمة في إعداد تلك الوجبات . فالمؤن المستخدمة في إعداد وجبتين غذاء تكون ضعف المؤن المستخدمة في إعداد وجبة غذاء واحدة لنزيل واحد فقط . وهكذا تتزايد - تتغير بالزيادة - كميات المؤن المستخدمة مع التغير في مستوى نشاط الفندق . وإن كان لا يشترط وأن تكون المؤن المستخدمة لإعداد مائة وجبة لمائة نزيل تساوى مائة ضعف المؤن المستخدمة لإعداد وجبة واحدة لنزيل واحد . فالكميات قد تكون أقل بحكم الوفورات التي تنتج عند إعداد عدد كبير من الوجبات . ولكن ما يهمنا في هذا المقام أن عناصر تكاليف المؤن تتغير مع التغير في مستوى النشاط .



وبالإضافة إلى المجموعتين السابقتين فإن هناك مجموعة ثالثة من عناصر التكاليف هي عناصر التكاليف الشبه ، أى شبه ثابتة أو شبه المتغيرة . وتشمل تلك المجموعة على عناصر تكاليف تتخوى على جزء ثابت وآخر متغير ، الاثنان معا فى نفس الوقت . فإذا ما كانت نسبة الجزء الثابت أكبر من نسبة الجزء المتغير ، فإنها تسمى تكاليف شبه متغيرة ومن أمثلة تلك التكاليف تكاليف الإضاءة والصيانة . فيغض النظر عن مستوى نشاط الفندق فإن هناك حدا أدنى من الإضاءة يلزم الاحتفاظ به ويمثل هذا الحد الأدنى من الاستهلاك الجزء الثابت من تكاليف الإضاءة . ولكن إذا ما زاد مستوى النشاط الفندق فإن تكاليف الإضاءة تبدأ فى الزيادة بشكل طردى من الزيادة فى عدد النزلاء . ومن ثم تعتبر تكاليف الإضاءة عنصر تكلفة شبه .

ويستخدم هذا التوبيع لعناصر التكاليف من حيث علاقتها بمستوى النشاط الفندقى إلى تكاليف ثابتة ومتغيرة فى أغراض التحليل الحدى أو تحليل التعادل فى المشروعات الفندقية بصفة خاصة نظراً لأهميته فى هذا القطاع .

#### أهمية التحليل الحدى فى القطاع الفندقى :

يقصد بالتحليل الحدى فى القطاع الفندقى استخدام فكرة تبويب عناصر التكاليف الفندقية من حيث علاقتها بمستوى النشاط الفندقى إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة . ولتوضيح أهمية استخدام هذا التوبيع فى القطاع الفندقى ، نفرض المثال التالى :

#### مثال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات الفندق ( أ ) والفندق ( ب ) فى نهاية فترة زمنية معينة ، وتوضح إيرادات مبيعات كل فندق من خدماته المختلفة للنزلاء ، والتكاليف الخاصة بأداء تلك الخدمات مبنية من حيث علاقتها بمستوى النشاط إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة - وكانت على النحو التالى :

بيان		الفندق ( أ )	الفندق ( ب )
		جزئى كلى	جزئى كلى
إيرادات المبيعات ( ميت وطعام )		٨٠٠٠٠	٨٠٠٠٠
(-) عناصر التكاليف :			
تكاليف متغيرة		٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠
تكاليف ثابتة		٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠
إجمالي التكاليف		٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠
صافي الربح		٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠

### وبلاحظ على البيانات السابقة مايلى :

- ١ - أن إيرادات المبيعات فى كل فندق واحدة وتبلغ ( ٨٠ ٠٠٠ ) ريال .
- ٢ - أن إجمالى عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة واحد ويبلغ ( ٦٠ ٠٠٠ ) ريال فى كل فندق .
- ٣ - أن الأرباح الصافية فى نهاية الفترة واحدة وتبلغ ( ٢٠ ٠٠٠ ) ريال فى كل فندق .
- ٤ - وهذا هو الأهم فى هذا المقام ، أن هيكل أو تركيبة عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة تختلف فى كل فندق عن الآخر . وبالتحديد فإن التكاليف الثابتة فى الفندق ( ب ) تبلغ ضعف التكاليف الثابتة فى الفندق ( أ ) ( ٤٠ ٠٠٠ ريال و ٢٠ ٠٠٠ ريال ) .

فإذا ما فرضنا أنه بسبب الظروف والأحوال الاقتصادية السائدة فإن إدارة كل فندق تتوقع انخفاضاً فى حجم المبيعات ، أى انخفاضاً فى مستوى نشاط الفندق قدره ٢٠ ٪ فى هذه الحالة فإن عناصر التكاليف الثابتة لن تستجيب للتغير فى مستوى النشاط - وفقاً لما سبق الإشارة إليه - وسوف تظل ثابتة كما هى فى كل من الفندقين أما عناصر التكاليف

المتغيرة فسوف تستجيب للتغير فى مستوى نشاط الفندق وتنخفض بنسبة ٢٠ ٪ . هى الأخرى . ويمكن اظهار تلك التغيرات على النحو التالى :

$$\begin{aligned} \text{الانخفاض فى المبيعات} &= ٠,٢٠ \times ٨٠٠٠٠ = ١٦٠٠٠ \text{ ريال} \\ \text{إيرادات المبيعات المتوقعة} &= ١٦٠٠٠ \times ٨٠٠٠٠ = ٦٤٠٠٠ \text{ ريال} \\ \text{مقدار الانخفاض فى التكاليف المتغيرة فى الفندق ( أ )} &= ٠,٢٠ \times ٤٠٠٠٠ = ٨٠٠٠ \text{ ريال} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= \text{التكاليف المتغيرة المتوقعة فى الفندق ( أ )} \\ &= ٣٢٠٠٠ = ٨٠٠٠ - ٤٠٠٠ \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= \text{مقدار الانخفاض فى التكاليف المتغيرة فى الفندق ( ب )} \\ &= ٤٠٠٠ = ٠,٢٠ \times ٢٠٠٠٠ \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= \text{التكاليف المتغيرة المتوقعة فى الفندق ( ب )} \\ &= ١٦٠٠٠ = ٤٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= \text{التكاليف الثابتة المتوقعة فى الفندق ( أ )} \\ &= ٢٠٠٠٠ \text{ ريال ( لم تتغير )} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= \text{التكاليف الثابتة المتوقعة فى الفندق ( ب )} \\ &= ٤٠٠٠٠ \text{ ريال ( لم تتغير )} \end{aligned}$$

وتظهر القائمة السابقة أن الانخفاض فى إيرادات المبيعات فى الفندقين وان كان قد تم بنسبة واحدة ( ٢٠ ٪ ) ، إلا أن تأثير ذلك الانخفاض على صافى الأرباح فى الفندقين لم يكن واحدا . فالفندق ( أ ) انخفضت صافى أرباحه بمعدل ٤٠ ٪ ( من ٢٠٠٠٠٠ ريال إلى ١٢٠٠٠ ريال ) ، فى حين أن الفندق ( ب ) انخفضت صافى أرباحه بمعدل ١٠ ٪ فقط ( من ٢٠٠٠٠ ريال إلى ١٨٠٠٠ ريال ) .

ويمكن بالتالى إظهار أثر التغير فى مستوى النشاط على الفندقين فى شكل قائمة جديدة على النحو التالى :

الفندق ( أ )		الفندق ( ب )		بيان
جزئى	كلى	جزئى	كلى	
٦٤٠٠٠	٦٤٠٠٠	٦٤٠٠٠	٦٤٠٠٠	إيرادات المبيعات ( مبيت وطعام )
				( - ) عناصر التكاليف :
	٣٢٠٠٠	١٦٠٠٠		تكاليف متغيرة
	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠		تكاليف ثابتة
	٥٢٠٠٠	٥٦٠٠٠		إجمالى التكاليف
	١٢٠٠٠	١٨٠٠٠		صافى الربح الجديد
	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠		صافى الربح القديم
	% ٤٠	% ١٠		النسبة المئوية للانخفاض فى الربح

وبالطبع فإن الاختلافات السابقة ترجع إلى اختلاف تركيبه عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة فى كل فندق من الفندقين . ففى الفندق ( أ ) كانت عناصر التكاليف المتغيرة تمثل ثلثى عناصر تكاليف الفندق الاجمالية ، فى حين أن عناصر التكاليف المتغيرة تمثل ثلث عناصر التكاليف الإجمالية فى الفندق ( ب ) .

ومن المثال السابق تتضح أهمية تبويب عناصر التكاليف الفندقية من حيث علاقتها بمستوى النشاط إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة . فبدون هذا التبويب ، يصبح من الصعب على إدارة الفندق قياس وتحديد أثر التقلبات فى مستوى النشاط على ربحية الفندق . أو بعبارة أخرى ، فإنه فى غياب مثل هذا التبويب من الممكن أن تصل إدارة الفندق إلى نتائج مضللة عن تأثير التقلبات أو التغيرات فى مستوى نشاط الفندق على ربحيته . اخذا فى الاعتبار أن التقلبات والتغيرات فى مستوى النشاط هى إحدى السمات

المميزة للنشاط الفندق ، وفقا لما سبق الإشارة إليه عند تناول الخصائص المميزة لذلك النشاط .

### أثر التقلبات فى مستوى النشاط على ربحية الفندق :

الفنادق بصفة عامة ، وكل فندق بصفة خاصة ، بحسب موقعه وظروفه ، يتسم نشاطها بالتقلب على مدار العام . ففى بعض الشهور بالذات فى السنة يواجه الفندق بعدد كبير من النزلاء قادمين إليه وطالين لخدماته ، وفى بعض الشهور الأخرى ينخفض هذا الطلب على خدمات الفندق .

وعلى سبيل المثال ، فإن فنادق مكة المكرمة والمدينة المنورة يتزايد الطلب على خدماتها بشكل غير عادى فى أوقات معينة من السنة هى مواسم الحج ، فى حين ينخفض الطلب - نسبيا - فى باقى شهور السنة . فنادق الإسكندرية يرتفع الطلب على خدماتها بشكل كبير فى شهور الصيف ، وينخفض فى باقى شهور السنة . فنادق الأقصر وأسوان يرتفع الطلب على خدماتها فى شهور الشتاء بشكل كبير ، وينخفض فى باقى شهور السنة .... وهكذا .

ولبيان أثر التقلبات فى مستوى نشاط الفندق على ربحيته على مدار العام نعرض المثال المبسط التالى :

مثال :

الفترة الزمنية	الربع الأول ( يناير فبراير مارس )	الربع الثانى ( أبريل مايو يونيو )	الربع الثالث ( يوليو أغسطس سبتمبر )	الربع الرابع ( أكتوبر نوفمبر ديسمبر )
عدد النزلاء	١٠٠٠	٦٠٠	٩٠٠	٢٠٠٠

وكانت البيانات الخاصة بالتكاليف والإيرادات على النحو التالى :

- ١ - متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد يوميا على المبيت والطعام والشراب والخدمات الفندقية الأخرى هو ( ١٠٠ ) ريال .
- ٢ - التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد تبلغ ( ٤٠ ٪ ) من إيرادات المبيعات يوميا .
- ٣ - التكاليف الثابتة للفندق شهريا هي ٢٠٠٠٠ ريال .

### المطلوب :

إظهار أثر التقلبات فى مستوى نشاط الفندق على ربحيته على مدار العام .

### الحل

#### تمهيد حسابى للحل :

$$\begin{aligned}
 & \text{إيرادات المبيعات} = \text{عدد النزلاء} \times \text{متوسط القوة الانفاقية للنزيل} \\
 & \text{إيرادات مبيعات الربع الأول} = ١٠٠ \times ١٠٠٠ = ١٠٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{إيرادات مبيعات الربع الثانى} = ١٠٠ \times ٦٠٠ = ٦٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{إيرادات مبيعات الربع الثالث} = ١٠٠ \times ٩٠٠ = ٩٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{إيرادات مبيعات الربع الرابع} = ١٠٠ \times ٢٠٠٠ = ٢٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{تكاليف متغيرة للربع الأول} = ٠,٤ \times ١٠٠٠٠٠ = ٤٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{كاليف متغيرة للربع الثانى} = ٠,٤ \times ٦٠٠٠٠ = ٢٤٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{تكاليف متغيرة للربع الرابع} = ٠,٤ \times ٢٠٠٠٠٠ = ٨٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{التكاليف الثابتة لكل ربع} = ٣ \times ٢٠٠٠٠ = ٦٠٠٠٠ \text{ ريال}
 \end{aligned}$$

#### ومن الجدول السابق يتضح أن :

- فى الربع الأول من السنة تعادلت تكاليف الفندق الإجمالية مع إيراداته ، وبالتالي لم يحقق الفندق أى أرباح أو خسائر صافية .
- فى الربع الثانى انخفض مستوى النشاط عن الربع الأول وبالتالي زادت تكاليف الفندق الإجمالية عن إيراداته بمقدار ( ٢٤٠٠٠ ) ريال ، هى صافي خسائره عن تلك الفترة .

## أثر التقلبات فى مستوى النشاط على ربحية الفندق

الفترات	الربع الأول	الربع الثانى	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالى
عدد النزلاء	١٠٠٠	٦٠٠	٩٠٠	٢٠٠٠	٤٥٠٠
إيرادات المبيعات	١٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠
عناصر التكاليف :					
تكاليف متغيرة	٤٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	٣٦٠٠٠	٨٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠
تكاليف ثابتة	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠
إجمالى التكاليف	١٠٠٠٠٠	٨٤٠٠٠	٩٦٠٠٠	١٤٠٠٠٠	٤٢٠٠٠٠
صافى الربح أو (الخسارة)	٠٠٠	(٢٤٠٠٠)	(٦٠٠٠)	٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
المبيعات التراكمية	١٠٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠	
التكاليف التراكمية	١٠٠٠٠٠	١٨٤٠٠٠	٢٨٠٠٠٠	٤٢٠٠٠٠	
الأرباح أو الخسائر التراكمية	٠٠٠	(٢٤٠٠٠)	(٣٠٠٠٠)	٣٠٠٠٠	

- فى الربع الثالث زاد مستوى النشاط عن الربع الثانى ولكنه لم يصل إلى مستوى نشاط الربع الأول . ولهذا حقق الفندق صافى خسائر أقل من خسائر الربع الثانى وقدرها ( ٦٠٠٠ ) ريال . عند هذه النقطة فإن خسائر الفندق المتجمعة منذ بداية العام وحتى نهاية الربع الثالث بلغت ( ٣٠٠٠٠ ) ريال .
- فى الربع الرابع ، وكما تشير أعداد النزلاء ، فإن هذا الربع يمثل الموسم بالنسبة لهذا الفندق ، حيث ارتفعت أعداد النزلاء وارتفع مستوى نشاط الفندق إلى ( ٢٠٠٠ ) نزىل . حقق الفندق فى هذا الربع أرباح صافية قدرها ( ٦٠٠٠٠ ) ريال . وساهمت تلك الأرباح فى تغطية خسائر الفندق عن الفترات السابقة ، بل وحول

الموسم نتائج أعمال الفندق النهائية عن العام كله إلى أرباح صافية قدرها ( ٣٠٠٠٠ ) ريال .

تلك الصورة التي يعكسها المثال المبسط الافتراضي السابق هي صورة تتطابق مع الواقع العمل في فكرتها الأساسية ، حيث تتأثر نتائج الأداء بالتغيرات والتقلبات الموسمية لنشاط ذلك القطاع . ومن الواضح أنه بدون استخدام فكرة التويب السابقة لعناصر التكاليف من حيث علاقتها بمستوى النشاط ، تصبح عملية القياس صعبة ، بل ومن الممكن أن تدفع إدارة الفندق إلى اتخاذ قرارات هامة خاطئة في شأن استمرارية أو عدم استمرارية مزاوله النشاط .

### تحليل التعادل :

تبنى فكرة تحليل التعادل على دراسة العلاقة بين مستوى نشاط الفندق والتغيرات التي تحدث في عناصر تكاليفه ومعدل استجابتها لتلك التغيرات . ويعتمد هذا التحليل بشكل خاص على العلاقة بين إيرادات الفندق من مبيعاته ، وبين عناصر التكاليف المتغيرة التي يتحملها الفندق في سبيل تحقيق هذه الإيرادات . فمن خلال قياس معامل التغير في عناصر التكاليف المتغيرة ، يمكن التعرف على مسار وتكوين الأرباح .

ويسمى الفرق بين إيرادات المبيعات والتكاليف المتغيرة فقط بالربح الحدى . والربح الحدى بالتالى لا يدخل في حسابه عناصر التكاليف الثابتة باعتبارها عناصر تكاليف زمنية ، أى عناصر تكاليف لها علاقة بالزمن وليس بمستوى نشاط الفندق . فالتكاليف الثابتة ( كالإيجار ) يتحملها الفندق بغض النظر عن مستوى نشاطه . ومن ثم تعتبر التكاليف الفندقية المتغيرة هي التكاليف المؤثرة في اتخاذ العديد من القرارات كما سيورد ذكره .

ويمكن إظهار الصورة العامة لتحليل التعادل على النحو التالى

- الفرق بين سعر بيع الوحدة الواحدة من وحدات النشاط الفندق ، وبين التكاليف المتغيرة التي يتحملها الفندق لأداء ذلك النشاط ، تمثل الربح الحدى لهذه الوحدة .
- يساهم الربح الحدى لجميع الوحدات في إسترداد أو تغطية جزء من التكاليف الثابتة للفندق . وكلما زاد الربح الحدى كلما استطاع الفندق أن يغطي جزءاً أكبر من تكاليفه الثابتة حتى يصل الفندق إلى نقطة يتعادل عندها ( يتساوى عندها ) الربح



الحدى للفندق ، مع التكاليف الثابتة للفندق . وعند هذه النقطة فإن الفندق لا يحقق خسائر ولا يحقق كذلك أرباحا . وتسمى هذه النقطة « نقطة التعادل » .

ومن ثم يمكن تعريف نقطة التعادل بأنها النقطة التى لا يحقق عندها الفندق أرباح ولا يحقق كذلك خسائر . أو هى النقطة التى يتعادل عندها الربح الحدى للفندق مع التكاليف الثابتة للفندق . أو هى النقطة التى يتساوى عندها إيرادات مبيعات الفندق مع تكاليف الفندق الإجمالية ( التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة ) .

- وبالطبع فإذا مازادت الأرباح الحدية للفندق عن التكاليف الثابتة للفندق ، فإن الفندق يحقق صافى أرباح . وبالعكس فإذا لم تغطى الأرباح الحدية التكاليف الثابتة ، فإن النتيجة النهائية تصبح صافى خسائر للفندق .

ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة إلى أن استخدام فكرة تحليل التعادل يستلزم ضرورة توافر مجموعة من الفروض الأساسية - من أهمها .

- أنه من الممكن تبويب جميع عناصر التكاليف إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة .  
وانه حتى بالنسبة لمجموعة عناصر التكاليف الشبه فإنه يمكن فصل الجزء الثابت منها عن الجزء المتغير منها .

- ان التكاليف الثابتة مستظل على الأقل فى المدى القصير ثابتة ولا تتغير مع تغير مستوى النشاط .

- ان سعر الوحدة من المبيعات سوف يظل ثابتا بغض النظر عن التغير فى حجم المبيعات .

ويمكن فى ضوء السرد السابق تمثيل العلاقة بين التكاليف والإيرادات والأرباح بيانيا فى شكل « خريطة التعادل » .

### خريطة التعادل :

نقطة التعادل هى النقطة التى لا يحقق عندها الفندق أرباحا ولا يحقق عندها كذلك خسائر . ويمكن توضيح نقطة التعادل بيانيا عن طريق توضيح العلاقة بين إيرادات المبيعات وتكاليف الفندق الثابتة والمتغيرة ، كما يتضح من المثال التالى :

**مثال :**

بفرض أنه قد أمكن الحصول على البيانات التالية من سجلات إحدى الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :

- متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد ( ٢٠٠ ) ريال وتشمل متوسط انفاقه على خدمات الفندق المتنوعة من مبيت وطعام وخدمات أخرى .
- عدد النزلاء بالفندق ( مستوى النشاط ) ( ٦٠٠ ) نزيل .
- التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد ( ٤٠ ٪ ) من إيرادات الخدمات المقدمة للنزيل .
- التكاليف الثابتة للفندق خلال تلك الفترة قدرت بمبلغ ( ٥٤٠٠٠ ) ريال .

**المطلوب :**

- حساب نقطة التعادل لهذا الفندق ببيانيا وحسابيا .
- تحقيق الإجابة رياضيا وتكاليفيا .

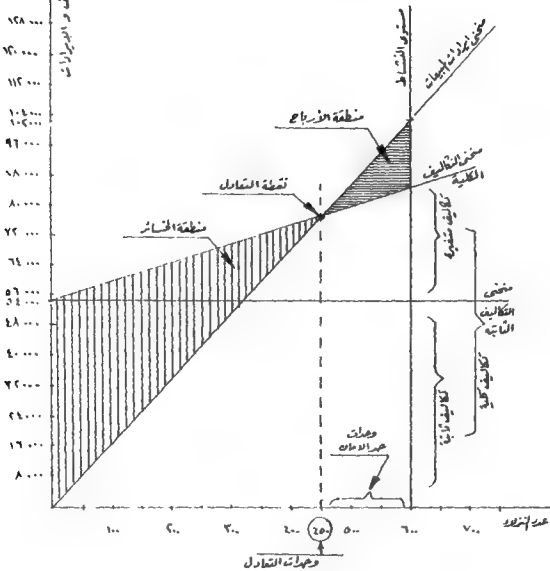
**الحل**

يوضح الشكل رقم ( ٦ / ١ ) خريطة التعادل لهذا الفندق باستخدام البيانات الواردة بالمثال السابق .

**ويلاحظ على الرسم السابق مايلي :**

- منحني التكاليف المتغيرة يبدأ مباشرة من بعد منحني التكاليف الثابتة ، على إعتبار أن التكاليف المتغيرة تبدأ من نقطة أعلى من نقطة الصفر ، مشيرة إلى تحمل الفندق للتكاليف الثابتة .
- منحني التكاليف الثابتة يأخذ شكل خط مستقيم ، على إعتبار أن حجم التكاليف الثابتة لا يتغير تحت أى مستوى نشاط .
- منحني إيرادات المبيعات يبدأ من الصفر ، على إعتبار أن الإيرادات تكون صفرا عندما يكون مستوى النشاط صفرا .
- نقطة التعادل هي النقطة التي يتلاق عندها منحني إيرادات المبيعات مع منحني التكاليف الكلية ( الثابتة والمتغيرة ) .

شهر ١١٦١  
خريطة التعادل



- المنطقة التي قبل نقطة التعادل تمثل منطقة الخسائر ، والمنطقة التي بعد نقطة التعادل تمثل منطقة الأرباح .

- إذا ما أستقطنا خطا مستقيما من نقطة التعادل على محور عدد النزلاء ، فإن الخط يتلاق مع محور عدد النزلاء في نقطة ( ٤٥٠ ) ، وتمثل هذه النقطة وحدات التعادل . أى عدد النزلاء الذى لا يحقق عنده الفندق أرباحا ولا يحقق عنده خسائر .

- مستوى النشاط الحالى للفندق هو ( ٦٠٠ ) نزيل ، ونقطة التعادل لهذا الفندق هي ( ٤٥٠ ) نزيل . الفرق بين وحدات مستوى النشاط الحالى ووحدات التعادل  $( ٦٠٠ - ٤٥٠ ) = ١٥٠$  نزيل هو حد الأمان لهذا الفندق .

ويمكن الوصول الى نفس النتيجة السابقة للتعادل حسابيا عن طريق الجدول التالى :

### ( المبالغ التى بين الأقواس تمثل صافى خسائر )

عدد النزلاء	( ١ )	( ٢ )	( ٣ )	( ٤ )	( ٥ )
إيرادات المبيعات	٤٠٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٤٠٠٠	٥٤٠٠٠	٣٠٠٠٠
التكاليف المتغيرة	١٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٥٤٠٠٠	٦٠٠٠
الربح الحدى	٣٠٠٠٠	١٢٠٠٠	١٨٠٠٠	٠	٢٤٠٠٠
التكاليف الثابتة	٢٠٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠	٣٥٠٠	٤٠٠٠
صافى الربح (أو الخسارة)	٢٨٠٠٠	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٣٥٠٠	٢٠٠٠٠
( ٣ ) - ( ٤ )	٢٨٠٠٠	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٣٥٠٠	٢٠٠٠٠

### ويلاحظ على الجدول السابق مايل

- إيرادات المبيعات عند كل مستوى نشاط عبارة عن عدد النزلاء هذا المستوى مضروبة في متوسط القوة الانفاقية للنزيل ( ٢٠٠ ) ريال .
- التكاليف المتغيرة عند كل مستوى نشاط عبارة عن إيرادات المبيعات عند هذا المستوى مضروبة في معدل التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد ٤٠٪ .
- إن نقطة التعادل تتحقق عند المستوى ٤٥٠ نزلا حيث لا يحقق الفندق عند هذا المستوى أرباحا ولا خسائر .

كما يمكن الوصول إلى نفس النتيجة السابقة لنقطة التعادل رياضيا باستخدام المعادلة التالية

$$\text{وحدات نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة للفندق}}{\text{الربح الحدى للنزيل الواحد}}$$

الربح الحدى للنزيل الواحد = سعر بيع الوحدة الواحدة - نصيب النزيل الواحد من التكاليف المتغيرة

وبالتعويض في المعادلات السابقة باستخدام البيانات الواردة بالمثل السابق

$$\text{التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد} = ٠,٤٠ \times ٢٠٠ = ٨٠ \text{ ريال}$$

$$\text{الربح الحدى للنزيل الواحد} = ٢٠٠ - ٨٠ = ١٢٠ \text{ ريال}$$

$$\text{نقطة التعادل بالوحدات} = \frac{٥٤٠٠٠}{١٢٠} = ٤٥٠ \text{ ريال}$$

### حد الأمان :

سبق تعريف حد الأمان بأنه الفرق بين وحدات مستوى النشاط الحالى للفندق وبين وحدات نقطة التعادل . فإذا ما افترضنا أن مستوى النشاط الحالى لأحد الفنادق هو ( ٨٥٠ ) نزيل ، وأن وحدات نقطة التعادل لهذا الفندق هي ( ٦٥٠ ) نزيل ، فإن وحدات حد الأمان لهذا الفندق تصبح ( ٢٠٠ ) نزيل .

وتظهر الحسابات السابقة في شكل قائمة تكاليف على النحو التالى :

( قائمة التكاليف المحدية للفندق )

إيرادات المبيعات ( ٢٠٠ × ٤٥٠ )	٩٠ ٠٠٠	
( - ) تكاليف متغيرة ( ٨٠ × ٤٥٠ )	٣٦ ٠٠٠	
		٥٤ ٠٠٠
الربح الحدى للفندق		٥٤ ٠٠٠
( - ) التكاليف الثابتة للفندق		٥٤ ٠٠٠
		.....
صافى الربح ( أو الخسارة )		( صفر )

وبدئى أنه كلما زادت وحدات حد الأمان كلما أعطى ذلك الفندق نوع من الأمان ( ولهذا يطلق عليها وحدات حد الأمان ) بأنه لازال بعيدا عن نقطة الخطر ( منطقة الخسائر ) . فعند نقطة التعادل لا يحقق الفندق أرباحا ولا يحقق خسائر ، ولكن إذا ما انخفضت وحداته ولو بمقدار وحدة واحدة عن هذا الحد ، فإن الفندق يدخل فى منطقة الخسائر . وبالتالي فإن كل وحدة تحرك الفندق بعد نقطة التعادل بأى مسافة تعطيه نوعا من الأمان ، وتزداد درجة الأمان كلما زادت عدد وحدات الأمان ، وبعدت المسافة عن نقطة التعادل ومنطقة الخسائر .

وتتأثر وحدات حد الأمان بعدد من الاعتبارات ، أو بعبارة أخرى فإنه من الناحية النظرية - على الأقل - يمكن للفندق أن يزيد من وحدات حد الأمان - وبالتالي من مساحة الربحية - بأربعة طرق هى :

- ١ - خفض التكاليف الثابتة للفندق .
- ٢ - خفض التكاليف المتغيرة .
- ٣ - زيادة إيرادات المبيعات .
- ٤ - زيادة مستوى النشاط .

ويمكن إظهار أثر كل طريقة من الطرق الأربعة السابقة بيانيا على وحدات حد الأمان والربحية كما هو موضح بالأشكال رقم (٢/٦) و (٣/٦) و (٤/٦) و (٥/٦)

إلا أنه من الناحية العملية فإن زيادة وحدات حد الأمان ومساحة الربحية للفندق عن طريق اتباع أى طريقة من تلك الطرق الأربعة السابقة ، قد يكون - أو لا يكون - أمرا في مقدرة إدارة الفندق وضعه موضع التنفيذ تبعا لظروف كل فندق الخاصة .

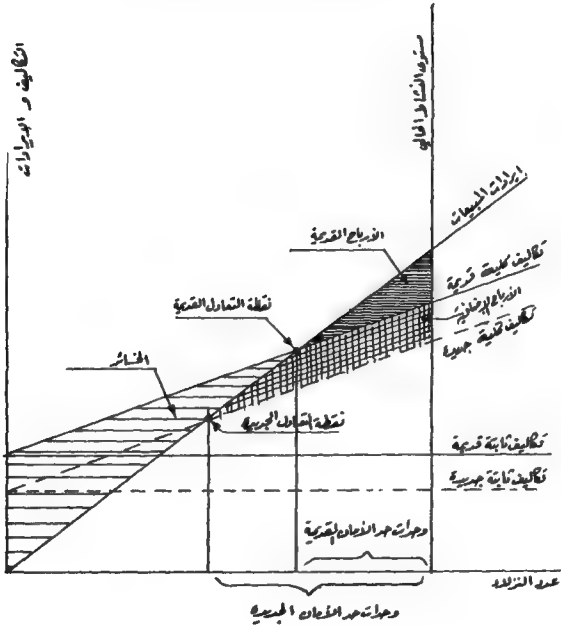
وعلى سبيل المثال ، فإن الفندق يمكن له نظريا أن يزيد من وحدات حد الأمان عن طريق زيادة مستوى النشاط . فبدلا من أن يقدم خدماته إلى عدد معين من النزلاء ( ١٠٠٠ نزيل مثلا ) فإنه يمكن أن يزيد من مستوى نشاطه بأن يقدم خدماته إلى عدد أكبر من النزلاء ( ١٢٠٠ نزيل مثلا ) . وهنا يبرز التساؤل حول طاقة الفندق الايوائية ، بل وحول مدى إمكانية الفندق في التحكم في زيادة عدد نزلائه إلى هذا المدى ، فذلك الأمور تتحكم فيها الظروف الخاصة بكل فندق . ونفس القول ينطبق صحيحا على باقى الطرق الأخرى سواء رفع سعر البيع أو خفض التكاليف الثابتة أو المتغيرة .

### أشكال أخرى للتبادل :

يمكن عرض خريطة التبادل السابق بيانها بطرق أخرى مختلفة ، تؤدي كلها إلى نفس النتيجة . فقد يفضل البعض عند تمثيل التبادل بيانيا أن يبدأ بمحور التكاليف المتغيرة ، ثم تضاف التكاليف الثابتة بعد ذلك إلى التكاليف المتغيرة للوصول إلى إجمالى التكاليف - كم هو موضح بالشكل رقم ( ٦/٦ ) . وعموما ، سواء بدأ التمثيل البياني بالتكاليف الثابتة شكل رقم ( ١/٦ ) أو بالتكاليف المتغيرة كما هو في الشكل رقم ( ٦/٦ ) ، فإن نقطة التبادل تكون واحدة في الحالتين .

كما قد يرى البعض أنه من الأهمية عدم إظهار الإيرادات الكلية للفندق كوحدة واحدة بشكل إجمالى كما هو موضح سابقا بالشكل رقم ( ١/٦ ) ، وإنما يفضل إظهار تلك الإيرادات الكلية مقسمة إلى أنواعها المختلفة . وإيرادات الفندق الكلية عبارة عن إيراداته من المبيت ، ومن الأطعمة والمشروبات ، ومن الخدمات الفندقية الأخرى كالفسيل والكى والتنظيف والتليفون والتلكس .. الخ ويوضح الشكل رقم ( ٧/٦ ) الإيرادات الكلية للفندق مقسمة بحسب أنواعها الثلاثة السابقة ونقطة التبادل عند كل نوع من أنواع الإيرادات على حدة .

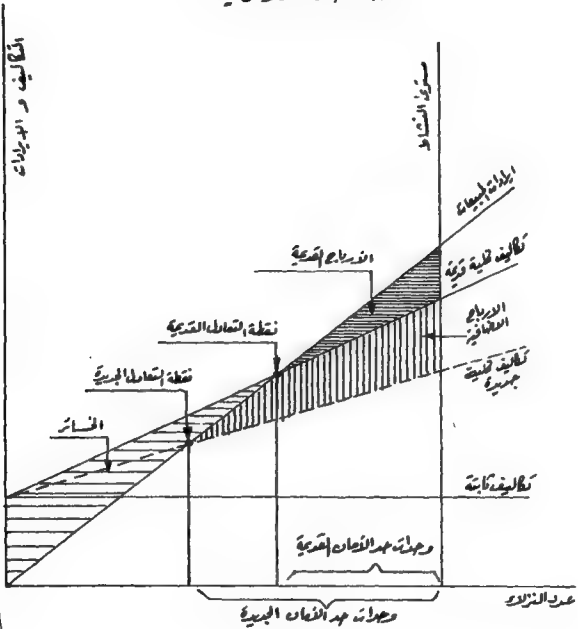
أثر انخفاض مستوى التكاليف الثابتة للفقد  
على وحدات مردادات والربحية



شكل رقم (٦١)

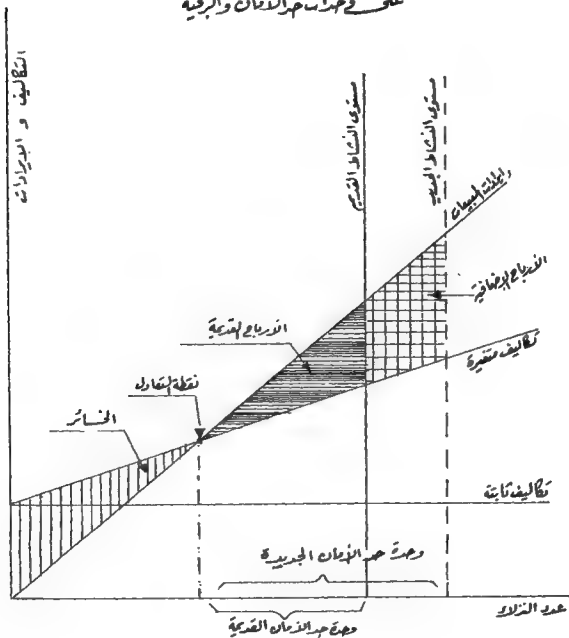


# أثر الانخفاض في التكاليف المتغيرة على وحدات مرد الأمان والربحية



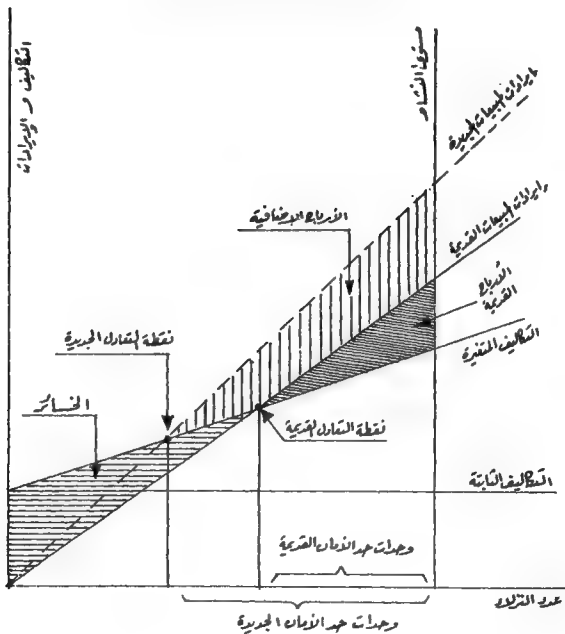
شكل رقم (٧٦)

أثر الزيادة في مستوى نشاط الفئران  
على معدلات معدل الذكاء والبرمجة



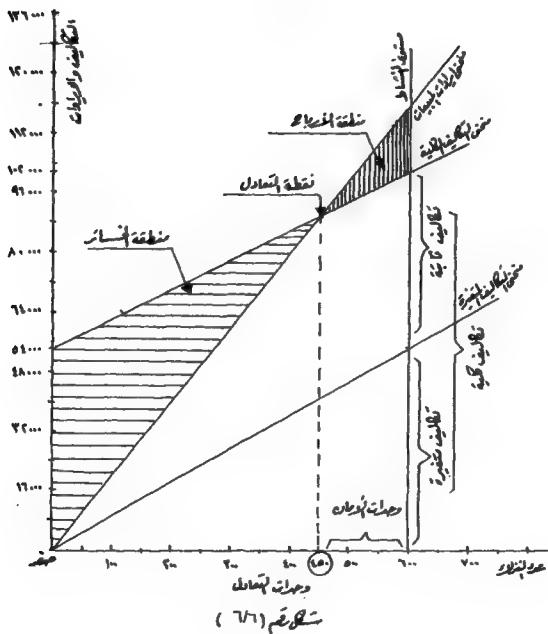
مسقط رقم ( ٢١٦ )

# أثر الزيادة في إيرادات مبيعات المنتج على وحدات حدها الثابت والربحية

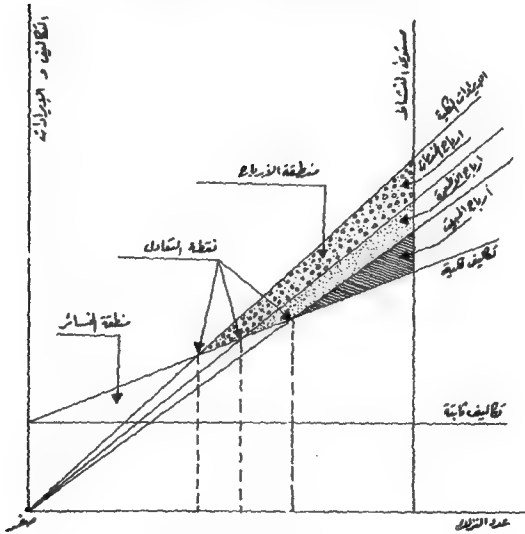


شكل رقم (٥٦)

### خريطة التعادل



نقطة التعادل على مستوى كل نشاط من الأنشطة الفندقية



رسم رقم (٧١٦)

## استخدامات أخرى لتحليل التعادل في الفنادق :

بالإضافة إلى أهمية تحليل التعادل في تحديد نقطة التعادل وبيان وحدات الأمان ، فإن تحليل التعادل بعض الاستخدامات الأخرى لإدارة الفندق . ومن أهم تلك الاستخدامات مايلي :

## (١) تخطيط ربحية الفندق :

يمكن عن طريق استخدام فكرة تحليل التعادل تخطيط أرباح الفندق المستهدفة لفترة قادمة . فإدارة الفندق قد ترغب في تحقيق أو الوصول إلى رقم صافي ربح معين خلال الفترة القادمة ، ويسمى رقم ذلك الربح برقم الربح المستهدف . ويمكن تحديد عدد النزلاء الذي يتيح لإدارة الفندق الوصول إلى رقم الأرباح الصافية المستهدفة بالمعادلة التالية :

$$\text{رقم النزلاء المستهدف} =$$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة للفندق} + \text{الأرباح المستهدفة}}{\text{الربح الحدى للنزيل الواحد}}$$

$$\text{الربح الحدى للنزيل الواحد}$$

## مثال :

ترغب إدارة أحد الفنادق في تحقيق أرباح صافية خلال الفترة قدرها ( ٤٠٠٠٠ ) ريال . فإذا علمت أن متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد ( ٣٠٠ ) ريال ، وأن التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد ( ٦٠٪ ) من متوسط انفاقه ، وإن التكاليف الثابتة تبلغ ( ٢٠٠٠٠ ) ريال

## المطلوب :

- ١ — ماهو رقم النزلاء المطلوب الوصول إليه لتحقيق الأرباح الصافية المستهدفة .
- ٢ — حقق الإجابة في شكل قائمة تكاليف حدية .

## الحل

$$\text{رقم النزلاء المستهدف} = \frac{\text{التكاليف الثابتة للفندق} + \text{الأرباح المستهدفة}}{\text{الربح الحدى للنزيل الواحد}}$$

$$\text{التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد} = ٣٠٠ \times ٦٠ = ١٨٠ \text{ ريال}$$

$$\text{الربح الحدى للنزيل الواحد} = ٣٠٠ - ١٨٠ = ١٢٠ \text{ ريال}$$

$$\text{رقم النزلاء المستهدف} = \frac{٤٠٠٠٠ + ٢٠٠٠٠}{١٢٠} = ٥٠٠ \text{ نزيل}$$

ومعنى هذا أن الفندق يستطيع أن يحقق أرباحاً صافية قدرها ( ٤٠٠٠٠ ) ريال إذا ما وصل مستوى نشاطه إلى ٥٠٠ نزيل . ويمكن تحقيق الإجابة السابقة تكاليفياً على النحو التالى :

## قائمة التكاليف

إيرادات المبيعات ( ٣٠٠ × ٥٠٠ )	١٥٠ ٠٠٠
عناصر التكاليف :	
(-) التكاليف المتغيرة ( ١٨٠ × ٥٠٠ )	٩٠ ٠٠٠
	<hr/>
الربح الحدى	٦٠ ٠٠٠
(-) التكاليف الثابتة	٢٠ ٠٠٠
	<hr/>
صافى الربح	٤٠ ٠٠٠

## مثال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة :

٢٠٠ ريال	متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على المبيت
١٠٠ ريال	متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الأطعمة والمشروبات
٥٠ ريال	متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الخدمات الفندقية الأخرى .
٩٤٨٦٠	ريال تكاليف إدارية وعمومية ثابتة
٨٦٣٩٠ ريال	تكاليف فندقية متنوعة ثابتة

### فإذا علمت أن

- ١ — الفندق لديه طاقة إيوائية غير مستغلة ، ترغب إدارة الفندق في استغلالها إلى المدى الذى يمكن لها معه أن تحقق أرباح صافية قدرها ( ١٠٠ ٠٠٠ ) ريال .
- ٢ — إن التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد كانت ( ٣٠ ٪ ) من متوسط القوة الإنفاقية على المبيت ، و ( ٤٠ ٪ ) على الأطعمة والمشروبات ، و ( ٥٠ ٪ ) على الخدمات الفندقية الأخرى .

### والمطلوب :

- ١ — تحديد رقم النزلاء المطلوب لتحقيق الأرباح المستهدفة .
- ٢ — حقق الإجابة تكاليفيا .

### الحل

$$\text{التكلفة المتغيرة للمبيعات} = ٢٠٠ \times ٠,٣٠ = ٦٠ \text{ ريالا}$$

$$\text{التكلفة المتغيرة للأطعمة} = ١٠٠ \times ٠,٤٠ = ٤٠ \text{ ريالا}$$

$$\text{التكلفة المتغيرة للخدمات الفندقية} = ٥٠ \times ٠,٥٠ = \frac{٢٥}{١٢٥} \text{ ريالا}$$

$$\text{متوسط القوة الإنفاقية لنزيل} = ٢٠٠ + ١٠٠ + ٥٠ = ٣٥٠ \text{ ريالا}$$

$$\text{الربح الحدى للنزيل الواحد} = ٣٥٠ - ١٢٥ = ٢٢٥ \text{ ريال}$$

$$\text{اجمالى التكاليف الثابتة} = ٨٦٣٩٠ + ٩٤٨٦٠ = ١٨١٢٥٠ \text{ ريال}$$

$$\text{رقم النزلاء المستهدف} = \frac{١٠٠ \ ٠٠٠ \times ٢٥٠}{( ١٢٥ - ٣٥٠ )}$$



$$١٢٥٠ \text{ نزلا} = \frac{٢٨١٢٥٠}{٢٢٥}$$

## قائمة التكاليف

إيرادات المبيعات :	
إيرادات مبيت ( ٢٠٠ × ١٢٥٠ )	٢٥٠ ٠٠٠
إيرادات أطعمة ( ١٠٠ × ١٢٥٠ )	١٢٥ ٠٠٠
إيرادات خدمات ( ٥٠ × ١٢٥٠ )	٦٢ ٥٠٠
إجمالي الإيرادات	٤٣٧ ٥٠٠
عناصر التكاليف المتغيرة :	
تكاليف المبيت ( ٦٠ × ١٢٥٠ )	٧٥ ٠٠٠
تكاليف الأطعمة ( ٤٠ × ١٢٥٠ )	٥٠ ٠٠٠
إيرادات الخدمات ( ٢٥ × ١٢٥٠ )	٣١ ٢٥٠
إجمالي التكاليف المتغيرة	١٥٦ ٢٥٠
الربح الحدى	٢٨١ ٢٥٠
عناصر التكاليف الثابتة :	
تكاليف إدارية وعمومية	٩٤ ٨٦٠
تكاليف فندقية متنوعة	٨٦ ٣٩٠
إجمالي التكاليف الثابتة	١٨١ ٢٥٠
صافى الربح	١٠٠ ٠٠٠

## ( ٢ ) إلغاء أحد خطوط الخدمات الفندقية :

يمكن استخدام فكرة تحليل التعادل في تقرير إلغاء أو الإبقاء على أحد خطوط

الخدمات بالفندق . وتتضح أهمية ذلك الاستخدام بالذات إذا ما كان أحد هذه الخطوط يحقق خسائر أو أن أرباحه ليست كافية من وجهة نظر إدارة الفندق - كما يتضح بالمثال التالي :

### مثال :

يتكون مطبخ أحد الفنادق من ثلاثة خطوط هي خط لإعداد الأغذية وخط لإعداد الحلويات وخط لأعداد الطلبات الخارجية . وقد كانت البيانات الخاصة بإنتاج كل خط من تلك الخطوط خلال فترة زمنية على النحو التالي :

الخط الخدمي	خط الأغذية	خط الحلويات	خط الطلبات الخارجية
عدد الوجبات	٥٠٠٠	٣٥٠٠	٤٠٠٠

### فإذا علمت أن :

- ١ - التكلفة المتغيرة لإعداد الوجبة الواحدة في كل خط كانت على النحو التالي :  
خط الأغذية ( ٤٨ ) ريالاً ، خط الحلويات ( ٣٠ ) ريالاً ، خط الطلبات الخارجية ( ٤٦ ) ريالاً .
- ٢ - متوسط سعر بيع الوجبة في خط الأغذية ( ٨٠ ) ريالاً ، في خط الحلويات ( ٥٠ ) ريالاً ، في خط الطلبات الخارجية ( ٦٠ ) ريالاً .
- ٣ - التكاليف الثابتة للمطبخ كله تبلغ ( ١٨٠ ٠٠٠ ) ريال . وتوزع هذه التكاليف على الخطوط الثلاثة بالتساوي .
- ٤ - نظراً لأن خط الطلبات الخارجية يحقق خسائر ، فإن إدارة الفندق تفكر حالياً في إلغاء ذلك الخط والاكتفاء بالأغذية والحلويات فقط ، في مقابل التخلص من تكاليف ثابتة قدرها ( ٤٠ ٠٠٠ ) ريال في حالة إلغاء ذلك الخط .

## والمطلوب :

تقديم رأى علمى مدعم بالأرقام بشأن الغاء الخط الخارجى أم الابقاء عليه .

## الحل

ان تقرير الغاء أو الابقاء على خط الطلبات الخارجية يلزم أن يتم فى ضوء معيار اساسى هو صافى الأرباح التى يمكن الوصول إليها فى الحالتين . تأسيسا على ذلك فإنه يلزم حساب الأرباح الصافية تحت الوضع الحالى ، أى فى ظل الابقاء على خط الطلبات الخارجية كخطوة أولى . الخطوة الثانية هى الغاء ذلك الخط وحساب الأرباح الصافية تحت ذلك الوضع . ثم يلى ذلك مقارنة الأرباح الصافية فى الحالتين وتقرير الوضع الأفضل .

الوضع الأفضل هو بالتأكيد ذلك الوضع الذى يعطى أكبر صافى ربح . وهنا يلزم ملاحظة أنه فى حالة الغاء خط الطلبات الخارجية فإن التكاليف الثابتة للمطبخ ككل سوف يمكن تخفيضها بمقدار ( ٤٠ ٠٠٠ ) ريال فقط . وتوزع باقى التكاليف الثابتة بالتساوى على خط الأغذية وخط الحلويات فقط .

أولا : الأرباح الصافية تحت الوضع الحالى :

## ( الوضع الحالى )

الاجمالى	الأغذية	الحلويات	الخارجية	يسان
٨١٥ ٠٠٠	٤٠٠ ٠٠٠	١٧٥ ٠٠٠	٢٤٠ ٠٠٠	ايرادات المبيعات
٥٢٩ ٠٠٠	٢٤٠ ٠٠٠	١٠٥ ٠٠٠	١٨٤ ٠٠٠	(-) تكاليف متغيرة
٢٨٦ ٠٠٠	١٦٠ ٠٠٠	٧٠ ٠٠٠	٥٦ ٠٠٠	الربح الحدى
١٨٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	(-) التكاليف الثابتة
١٠٦ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	( ٤٠٠٠ )	صافى الربح

## ويلاحظ على الجدول السابق :

- التكاليف الثابتة للمطبخ وزعت بين الخطوط الثلاثة بالتساوى ، كل خط ( ٦٠.٠٠٠ ) ريال .
- إن خط الطلبات الخارجى يحقق فى ظل الوضع الحالى خسائر قدرها ( ٤.٠٠٠ ) ريال ، وهذا يفسر رغبة إدارة الفندق فى إلغاء ذلك الخط .
- إن الأرباح الصافية الإجمالية للمطبخ كله تبلغ ( ١٠٦.٠٠٠ ) ريال عن تلك الفترة ، على الرغم من تحقيق خط الطلبات الخارجى لخسائر .

ثانيا : الأرباح الصافية تحت البديل المقترح :

## ( الوضع المقترح )

الإجمالي	الأغذية	الحلويات	بيان
٥٧٥.٠٠٠	٤٠٠.٠٠٠	١٧٥.٠٠٠	إيرادات المبيعات
٣٤٥.٠٠٠	٢٤٠.٠٠٠	١٠٥.٠٠٠	(-) تكاليف متغيرة
٢٣٠.٠٠٠	١٦٠.٠٠٠	٧٠.٠٠٠	الربح الحدى
١٤٠.٠٠٠	٧٠.٠٠٠	٧٠.٠٠٠	(-) التكاليف الثابتة
٩٠.٠٠٠	٩٠.٠٠٠	صفر	صافي الربح

## ويلاحظ على الجدول السابق :

- انخفضت التكاليف الثابتة بمقدار ( ٤٠.٠٠٠ ) ريال وتم توزيع باقى التكاليف الثابتة بالتساوى على الخطوط الباقية .
- الأرباح الصافية الإجمالية تحت الوضع الجديد المقترح هى ( ٧٠.٠٠٠ ) ريال .
- وبالتالي ، فمن الأفضل للفندق الإبقاء على خط الطلبات الخارجى على الرغم من تحقيقه لخسائر ، ومحاولة إيجاد حل فى حدود الإبقاء على هذا الخط .

## ( ٣ ) تسعير الوجبات الغذائية :

سبق الإشارة إلى أن الفنادق تقدم خدمة الأطعمة والمشروبات لنزلاء الفندق ولغير النزلاء الذين يقدون على الفندق لتناول طعامهم . وتواجه إدارة الفندق في بعض الأوقات بمشكلة انخفاض الطلب على الوجبات الغذائية التى يقدمها الفندق . ففى غير أوقات الموسم ينخفض الطلب على الخدمات الفندقية بما فيها الأطعمة والمشروبات .

ويمكن لإدارة الفندق أن ترفع الطلب على الأطعمة المقدمة إذا ماخفضت أسعار تلك الوجبات الغذائية . إلا أن إدارة الفندق تواجه مشكلة إتخاذ مثل هذا القرار - على أساس علمى - من حيث مدى تأثير تخفيض أسعار تلك الوجبات على ربحية الفندق . أو بعبارة أخرى ، هل من الأفضل اقتصاديا لإدارة الفندق أن تقدم الوجبات الغذائية بالأسعار الحالية لهذا العدد المحدود من النزلاء وغير النزلاء ، أم أنه من الأفضل اقتصاديا زيادة عدد هؤلاء الأفراد عن طريق تخفيض أسعار تلك الوجبات ؟ وإذا ماكان البديل الثانى هو البديل الأفضل ، فإن التساؤل يصبح : ماهى الأسعار الجديدة التى يمكن أن تقدم بها هذه الوجبات بحيث تكون أرباح الفندق أقصى مايمكن تحقيقه ؟

## مثال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق والخاصة بمطعم الفندق عن فترة زمنية قدرها ( ٣٠ يوما ) :

- طاقة المطعم القصوى الخدمية ( ٥٠٠ ) وجبة يوميا .
- التكاليف الثابتة للمطعم شهريا تبلغ ( ١٢٠ ٠٠٠ ) ريال .
- التكلفة المتغيرة للوجبة الواحدة تبلغ ( ١٧ ) ريالا .
- سعر بيع الوجبة الواحدة فى المتوسط ( ٤٥ ) ريالا .

وقد أظهرت دراسات السوق لفترة الشهر القادم أنه بسبب إنتهاء الموسم فإنه من المتوقع إذا ما استمر الفندق فى تقديم الوجبة بنفس أسعارها الحالية أن يحدث انخفاض فى عدد الوجبات المقدمة يوميا إلى ( ٣٥٠ ) وجبة .

وقد طرحت البدائل التالية للدراسة واختيار أفضلها خلال الشهر القادم :

- البديل الأول : أن تستمر إدارة الفندق فى سياستها الحالية فى تسعير الوجبات ، بغض النظر عن الانخفاض فى الأعداد المتوقعة .

- البديل الثاني : إن إدارة الفندق يمكن لها أن تصل إلى تقديم ( ٤٠٠٠ ) وجبةً يومياً ، إذا ما خفضت سعر الوجبة الواحدة إلى ( ٤٠ ) ريالاً .
- البديل الثالث : إن إدارة الفندق يمكن لها أن تستغل طاقة المطعم القصرى بالكامل ، إذا ما خفضت سعر الوجبة الواحدة إلى ( ٣٧ ) ريالاً .

### والمطلوب :

تقديم رأى علمى مدعم بالأرقام بشأن أفضل تلك الأسعار .

### تمهيد حسابى للحل :

نبدأ أولاً بحساب التكلفة الاجمالية للوجبة الواحدة عن طريق حساب نصيب الوجبة من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة .

$$\begin{aligned} \text{التكلفة المتغيرة للوجبة الواحدة} &= ١٧ \text{ ريالاً} \\ \text{التكلفة الثابتة اليومية} &= \frac{١٢٠.٠٠٠}{٣٠} = ٤٠٠٠ \text{ ريال} \end{aligned}$$

نصيب الوجبة الواحدة من التكاليف الثابتة =

$$٨ \text{ ريالاً} = \frac{٤٠٠٠}{٥٠٠}$$

إجمالى تكلفة الوجبة الواحدة =

١٧ ريالاً تكلفة متغيرة

٨ ريالاً تكلفة ثابتة

٢٥ ريالاً الاجمالى

إيرادات الأطعمة اليومية للبديل الأول =

$$١٥٧٥٠ = ٤٥ \times ٣٥٠ \text{ ريالاً}$$

إيرادات الأطعمة الشهرية للبديل الأول =

$$٤٧٢٥٠٠ = ٣٠ \times ١٥٧٥٠ \text{ ريالاً}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{إيرادات الأطعمة اليومية للبديل الثانى} = \\
 & \quad ٤٠ \times ٤٠٠ = ١٦٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{إيرادات الأطعمة الشهرية للبديل الثانى} = \\
 & \quad ٣٠ \times ١٦٠٠٠ = ٤٨٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{إيرادات الأطعمة اليومية للبديل الثالث} = \\
 & \quad ٣٠ \times ٥٥٥٠٠ = ١٦٦٥٠٠٠ \text{ ريال}
 \end{aligned}$$

هذا ويلاحظ أن التكاليف الثابتة الشهرية للمطعم لن تتغير تحت أى بديل وتظل كما هى ( ١٢٠ ٠٠٠ ) ريال شهريا . وبالتالي يمكن اظهار صافى أرباح كل بديل على النحو التالى :

البديل الأول : ( تقديم ٣٥٠ وجبة يوميا بسعر ٤٥ ريالاً للوجبة )

### ( قائمة تكاليف )

إيرادات الأطعمة ( ٣٠ × ٤٥ × ٣٥٠ )	٤٧٢٥٠٠٠
(-) التكاليف المتغيرة ( ٣٠ × ١٧ × ٣٥٠ )	١٧٨ ٥٠٠٠
الربح الحدى	٢٩٤ ٠٠٠
(-) التكاليف الثابتة	١٢٠ ٠٠٠
صافى الربح	١٧٤ ٠٠٠

البديل الثانى : ( تقديم ٤٠٠٠ وجبة يوميا بسعر ٤٠ ريالاً للوجبة ) .

## ( قائمة تكاليف )

إيرادات الأطعمة ( $٣٠ \times ٤٠ \times ٤٠٠$ )	٤٨٠ ٠٠٠
(-) التكاليف المتغيرة ( $٣٠ \times ١٧ \times ٤٠٠$ )	١٢٠٤ ٠٠٠
الربح الحدى	٢٧٦ ٠٠٠
(-) التكاليف الثابتة	١٢٠ ٠٠٠
صافى الربح	١٥٦ ٠٠٠

البديل الثالث : ( تقديم ٥٠٠ وجبة يوميا بسعر ٣٧ ريالاً للوجبة ) .

## ( قائمة تكاليف )

إيرادات الأطعمة ( $٣٠ \times ٣٧ \times ٥٠٠$ )	٥٥٥ ٠٠٠
(-) التكاليف المتغيرة ( $٣٠ \times ١٧ \times ٥٠٠$ )	٢٥٥ ٠٠٠
الربح الحدى	٣٠٠ ٠٠٠
(-) التكاليف الثابتة	١٢٠ ٠٠٠
صافى الربح	١٨٠ ٠٠٠

البديل الأفضل هو ذلك البديل الذى يحقق أقصى أرباح ممكنة . حقا إن البدائل الثلاثة جميعها تحقق أرباح صافية مختلفة للفندق ، ولكن البديل الثالث هو أفضل البدائل حيث يحقق أرباح صافية قدرها ( ١٨٠ ٠٠٠ ) ريال . وبناء عليه ، فإن على إدارة الفندق أن تحتفظ بمستوى نشاطها الحالى لخدمات الأطعمة والمشروبات مع النزول بسعر الوجبة الواحدة إلى ( ٣٧ ) ريالاً ، أى تخفيضها بمقدار ( ٨ ) ريالاً عن سعرها الحالى .



## ( ٤ ) تحديد تشكيلة المزج البيعى المثل لأصناف الأطعمة :

يقدم الفندق أطعمة متنوعة للنزلاء وغير النزلاء فى شكل وجبات طعام . تحتوى كل وجبة من تلك الوجبات على العديد من الأصناف . لكل صنف من هذه الأصناف تكلفة متغيرة وسعر بيع . ومن قبيل التبسيط ، إذا ما فرضنا أن أحد الفنادق لديه ثلاثة أصناف من الأطعمة ( أ ، ب ، ج ) فإن إدارة الفندق تواجه عددا من البدائل المختلفة التى يمكن مزج كل الأصناف الثلاثة بها بمعدلات مختلفة . فإذا ما نظرنا إلى الإصناف الثلاثة التى تشكل الوجبة باعتبارها تمثل ( ١٠٠ ٪ ) من الوجبة ، فإن التساؤل هو : ماهى النسب التى يمكن تقديم تلك الأصناف الثلاثة بها ( مزجها معا ) فى الوجبة الواحدة بحيث تكون الأرباح أقصى ما يمكن ؟

## مثال :

الوجبة الغذائية بأحد الفنادق تتكون من ثلاثة أصناف هى أ ، ب ، ج ، تفاضل إداره-الفندق بين ثلاثة بدائل للمزج البيعى خلال الشهر القادم هى :

- البديل الأول : إن تقدم من الصنف ( أ ) ١٦٠٠ وحدة ، ومن ( ب ) ٢٠٠٠ وحدة ، ومن الصنف ( ج ) ٢٠٠٠ وحدة .

- البديل الثانى : أن تقدم من الصنف ( أ ) ٣٢٠٠ وحدة ، ومن الصنف ( ب ) ٢٠٠٠ وحدة ، ومن الصنف ( ج ) ١٢٠٠ وحدة .

- البديل الثالث : أن تقدم من الصنف ( أ ) ٢٠٠٠ وحدة ، ومن الصنف ( ب ) ٤٠٠٠ وحدة ، ومن الصنف ( ج ) ٦٠٠ وحدة .

## فإذا علمت :

١ - أنه مما يضاعف من عدم قدرة إدارة الفندق على اتخاذ قرار بشأن التشكيلات ( البدائل ) الثلاثة أن كل تشكيلة منها تعطى نفس رقم الإيرادات الإجمالى للمبيعات وهو ( ٨٠ ٠٠٠ ) ريال .

٢ - إن سعر بيع الوحدة الواحدة من كل صنف والتكلفة المتغيرة لكل صنف كانت كما هو موضح بالجدول التالى :

بيان / صنف	أ	ب	ج
سعر البيع الصنف	١٠	١٢	٢٠
التكلفة المتغيرة للصنف	٦	٩	١٣

٣ - أن التكاليف الثابتة للمطعم خلال الشهر القادم هي ( ١١٢٢٠ ) ريالاً .  
 بفرض أن أى تشكيلة من التشكيلات الثلاث سوف تباع للنزلاء .

#### المطلوب :

تقديم رأى علمى مدعم بالأرقام بشأن أفضل تلك التشكيلات لإدارة الفندق .

#### الحل

##### خطوات الحل :

١ - نبدأ بحساب معدل الربح الحدى لكل صنف . ومعدل الربح الحدى لأى صنف يمكن الوصول إليه بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل الربح الحدى للصنف} = \frac{\text{سعر بيع الصنف} - \text{التكاليف المتغيرة للصنف}}{\text{سعر بيع الصنف}} \times 100$$

٢ - نحسب معدل التشكيل البيعى لكل صنف . ومعدل التشكيل البيعى لأى صنف يمكن الوصول إليه بالمعادل التالية :

$$\text{معدل التشكيل البيعى للصنف} = \frac{\text{الإيرادات الصنف أى ( كمية } \times \text{ سعر بيع )}}{\text{الإيرادات الكلية لجميع الأصناف}} \times 100$$



$$\text{حجم التعادل للبديل الأول} = \frac{11220}{,330} = 34000 \text{ ريال}$$

### التشكيلة البيعة الثانية

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)
الصف	الكمية	سعر البيع	تكاليف	الربح	معدل الربح	إيرادات	معدل	معدل الربح
		متغيرة	الحدى	الحدى	الحدى	المبيعات	التشكيل	الحدى
			(٤-٣)	(٥-٤)	(٦-٥)	(٣×٢)	البيعي	الاجمالى
( ٨ × ٦ )								
أ	٣٢٠٠	١٠	٦	٤	,٤٠	٣٢٠٠٠	,٤٠	,١٦٠
ب	٢٠٠٠	١٢	٩	٣	,٢٥	٢٤٠٠٠	,٣٠	,٠٧٥
ج	١٢٠٠	٢٠	١٣	٧	,٣٥	٢٤٠٠٠	,٣٠	,١٠٥
الإجمالي								,٣٤٠
								% ٩٠٠
								٨٠٠٠٠

$$\text{حجم التعادل للبديل الثانى} = \frac{11220}{,340} = 33000 \text{ ريال}$$

## الشكيلة البعثة الثالثة

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)
الصنف الكمية	سر	تكليف	الربح	معدل الربح	معدل الربح	إيرادات	معدل	معدل الربح
بيع	مضرة	المحلى	المحلى	المحلى	المحلى	المبيعات	الشكيل	المحلى
			(٤-٣)	(٥ على ٣)		(٣×٢)	البيى	الاجمال
								(٨ × ٦)
أ	٢٠٠٠	١٠	٦	٤	٤٠	٢٠٠٠٠	٢٥	١٠٠٠
ب	٤٠٠٠	١٢	٩	٣	٢٥	٤٨٠٠٠	٦٠	١٥٠٠
ج	٦٠٠	٢٠	١٣	٧	٣٥	١٢٠٠٠	١٥	٥٢٥
الإجمال						٨٠٠٠٠	% ١٠٠	٣٠٢٥

$$\text{حجم التعادل للبدل الثالث} = \frac{١١٢٢٠}{٣٠٢٥} = ٣٧٠٩١ \text{ ريال}$$

ومن التحليل السابق يتضح أن على الرغم من أن التشكيلات الثلاث تعطى جميعا نفس رقم إيرادات المبيعات وهو ٨٠٠٠٠ ريال ، إلا أن التشكيلة الثانية هى أفضل التشكيلات الممكنة حيث تحقق هذه التشكيلة الثانية حجم تعادل عند ( ٣٣٠٠٠ ) ريال . ولا جدال فى أنه كلما أدرك الفندق نقطة التعادل سريرا كلما أعطى ذلك الفندق درجة أعلى من الأمان وفقا لما سبق الإشارة إليه . وبناء عليه فإن على إدارة الفندق أن تقدم ( ٣٢٠٠ ) وحدة من الصنف ( أ ) ، ( ٢٠٠٠ ) وحدة من الصنف ( ب ) ، ( ١٢٠٠ ) وحدة من الصنف ( ج ) حيث تحقق هذه التشكيلة أعلى أرباح ممكنة للفندق .

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

كانت أعداد النزلاء المخططة لأحد الفنادق موزعة كل ثلاثة أشهر على مدار العام على النحو التالي :

الفترة الزمنية	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
عدد النزلاء	١٢٠٠	٨٠٠	١٠٠٠	١٥٠٠

كما كانت التقديرات الخاصة بالتكاليف والإيرادات على النحو التالي :

- ١ — متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد يوميا (١٥٠) ريالاً
- ٢ — التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد (٤٠٪) من إيراداته يوميا .
- ٣ — التكاليف الثابتة للفندق ككل في العام هي (٢٥٠٠٠) ريال .

**المطلوب :**

إظهار أثر التقلبات في مستوى نشاط الفندق على ربحيته على مدار العام في كل ربع .

**التمرين الثاني :**

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق عن فترة زمنية معينة ( بالريال ) :

- ١ — متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد يوميا (١٥٠) ريالاً
- ٢ — عدد النزلاء بالفندق خلال المدة (٣٥٠٠) نزيل .
- ٣ — التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد (٦٠٪) من إيراداته
- ٤ — التكاليف الثابتة للفندق ككل في العام هي (١٢٠٠٠٠) ريال

**المطلوب :**

- ١ — حساب نقطة التعادل بالوحدات لهذا الفندق حسابيا وبيانا .

- ٢ - حقق الإجابة رياضيا وتكاليفيا .  
 ٣ - إذا مارغبت إدارة الفندق في أن تحقق أرباحا صافية قدرها ( ٨٠٠٠٠ ) ريال -  
 فما هو عدد النزلاء المستهدف - ثم حقق الإجابة تكاليفيا .

### الممرن الثالث :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة  
 ( بالريال )

متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد على المبيت	١٠٠
متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد على الخدمات الفندقية	٢٥
متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد على الأطعمة والمشروبات	٥٠
تكاليف فندقية متنوعة ثابتة	٤٣١٩٥
تكاليف إدارية فندقية ثابتة	٤٧٤٣٠

### فإذا علمت أن :

- التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد كانت على النحو التالى :

- ٣٠ ٪ من إيرادات المبيت  
 ٤٠ ٪ من إيرادات الأطعمة والمشروبات  
 ٥٠ ٪ من إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى

- الفندق لديه طاقة ايوائية غير مستغلة ، ترغب إدارة الفندق في استغلال تلك  
 الطاقة إلى المدى الذى يحقق لها أرباحا صافية قدرها ( ٥٠٠٠٠ ) ريال .

### المطلوب :

- ١ - تحديد رقم النزلاء المطلوب لتحقيق الأرباح المستهدفة .  
 ٢ - حقق الإجابة بيانيا وتكاليفيا .

### الممرن الرابع :

يقوم مطبخ أحد الفنادق بإعداد ثلاث وجبات غذائية يوميا ( أفطار - غذاء

- عشاء ) . وكانت البيانات الخاصة بإنتاج كل وجهه من الوجبات الثلاث خلال فترة زمنية معينة على النحو التالي :

نوع الوجبة	إفطار	غذاء	عشاء
عدد الوجبات	١٠.٠٠٠	٧.٠٠٠	٨.٠٠٠

**فإذا علمت أن :**

١ - التكلفة المتغيرة لإعداد الوجبة الواحدة من الإفطار (٢٤) ريالاً ، غذاء (٦٠) ريالاً ، عشاء (٤٦) ريالاً .

٢ - سعر بيع الوجبة من الإفطار (٤٠) ريالاً ، والغذاء (١٠٠) ريالاً ، والعشاء (٦٠) ريالاً .

٣ - التكاليف الثابتة للمطبخ تبلغ ( ١٨.٠٠٠ ) ريال - وتوزع على الوجبات الثلاث بالتساوي .

وتفكر إدارة الفندق حالياً في إلغاء وجبة العشاء والاكتفاء بوجبتى الإفطار والغذاء فقط . ويمكن في حالة إلغاء وجبة العشاء التخلص من تكاليف ثابتة قدرها ( ٤.٠٠٠ ) ريال .

**المطلوب :**

تقديم تحليل علمي مدعم بالأرقام في شأن إلغاء وجبة العشاء ، أم أن من الأفضل للفندق الإبقاء عليها .

**المقررين الخامس :**

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق والخاصة بمبيعات الفندق من الأطعمة والمشروبات خلال فترة زمنية قدرها ( ٦٠ ) يوم :

- طاقة المطعم الخدمية القصوى هي ١٠٠٠ وجبة يوميا .



- التكاليف الثابتة للمطعم شهريا تبلغ ١٠٠٠٠٠ ريالاً .
  - التكلفة المتغيرة للوجبة الواحدة ٢٣ ريالاً - سعر بيعها (٤٣) ريالاً .
- وقد أظهرت دراسات السوق لفترة الشهرين القادمين أنه بسبب انتهاء الموسم فإنه من المتوقع إذا ما استمر الفندق في تقديم الوجبة بنفس أسعارها الحالية أن يحدث انخفاض في عدد الوجبات المقدمة إلى ٦٥٠ وجبة يوميا .
- وطرحت مجموعة من البدائل لدراساتها والمفاضلة بينها .

البديل الأول تخفيض سعر بيع الوجبة إلى ٣٨ ريالاً مما يترتب عليه أن تصل الوجبات المباعة إلى ٨٥٠ وجبة يوميا .

البديل الثاني أن إدارة الفندق يمكن لها أن تستغل طاقة المطعم بالكامل إذا ما خفضت سعر بيع الوجبة الواحدة إلى (٣٥) ريالاً .

البديل الثالث أن تستمر إدارة الفندق في سياستها الحالية بغض النظر عن الانخفاض المتوقع في عدد الوجبات .

#### والمطلوب :

تقديم تحليل علمي مدعم بالأرقام لأفضل تلك البدائل المطروحة .

#### السؤال السادس :

- الوجبة الغذائية لأحد الفنادق تتكون من ثلاثة أصناف هي (س) ، (ص) ، (ع) ،  
وتفاضل إدارة الفندق بين ثلاثة بدائل للمزج البيعي خلال الشهر القادم وهي :
- التشكيلة الأولى : أن تقدم من الصنف (س) ٨٠٠ وحدة ، من (ص) ١٠٠٠ وحدة ومن (ع) ١٠٠٠ وحدة .
- التشكيلة الثانية : أن تقدم من الصنف (س) ١٦٠٠ وحدة ، من (ص) ١٠٠٠ وحدة ومن (ع) ٨٠٠ وحدة .
- التشكيلة الثالثة : أن تقدم من الصنف (س) ٢٠٠٠ وحدة ، من الصنف (ص) ٢٠٠٠ وحدة ، ولا تقدم الصنف (ع) .

فإذا علمت أن :

سعر بيع الوحدة الواحدة من كل صنف والتكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من الصنف كانت على النحو التالي :

يسان	ص	ص	ع
سعر بيع الوحدة	٢٠	٢٤	٢٠
تكلفة متغيرة للوحدة	١٢	١٨	١٥

المطلوب :

تقديم على مدعم بالأرقام لأفضل هذه التشكيلات الثلاثة .

## الفصل الثاني

### تحليل حساسية الربحية "PSA" Profit Sensitivity Analysis فكرة التحليل ومفهومه:

على الرغم من أن أسلوب تحليل حساسية الربحية يعد أحد الأساليب حديثة الظهور نسبيا ، إلا أن هذا الأسلوب قد انتشر استخدامه سريعا في التطبيق العملي على نطاق واسع في الكثير من المشروعات ، وبخاصة في القطاع الفندقى .

وفكرة ذلك الأسلوب وفلسفته تبنى على تحديد أو قياس مدى تأثير بعض العوامل المتحكممة أو الأساسية "Key Factors" على صافي الأرباح . وبالطبع فإن العوامل المتحكممة تختلف من نشاط إلى آخر بحسب ظروف وطبيعة كل نشاط . وفى الصناعة الفندقية فإن العوامل المتحكممة والمؤثرة على ربحية فندق من الفنادق من الممكن أن تكون - أو غالبا ما تكون - متوسط القوة الإنفاقية للنزيل ، معدل الأضغال ، أسعار بيع الخدمات الفندقية المختلفة من مبيت وطعام وخلافه ، تكلفة الأطعمة والمشروبات ... الخ .

وتتلور فكرة تحليل حساسية الربحية فى أن تغير بمعدل ١٠٪ مثلا فى متوسط القوة الإنفاقية للنزيل سوف يكون له تأثير على الأرباح الصافية يختلف عن تغير آخر بمعدل ١٠٪ أيضا فى تكلفة الأطعمة والمشروبات مثلا ، هذا من ناحية ، الا أنه من ناحية أخرى - برغم أن الخبرة الطويلة فى المجال الفندقى قد تتيح للبعض تقدير أى من التغيرات - سيكون ذا التأثير الأكبر على الأرباح الصافية للفندق ، إلا أن ذلك لا يمنع من أن عملية ترتيب تلك التأثيرات فى شكل ما ذى دلالة أو معنى محدد ، لازالت عملية يصعب الوصول إليها بمجرد النظر أو بالخبرة الطويلة . أخذا فى الاعتبار أن هذه العوامل المتحكممة هى عوامل متعددة وأن تأثيرها على الأرباح الصافية يقع كله فى مدى صغير ومتقارب .

### الخطوات الأساسية لتحليل حساسية الربحية

ان لفهوم الأساسى الذى تدور من حوله إجراءات تحليل حساسية الربحية ، هو المفهوم المسمى « مضاعف الربح » "PM" Profit Multiplier حيث يقيس هذا المضاعف التأثير على الأرباح الصافية للفندق عند حدوث تغير بنسبة ما ، فى احدى العوامل المتحركة . ذلك المفهوم الهام لكيفية قياس تأثير المضاعف يمكن توضيحه فى الخطوات التالية :

#### ١ - تحديد العوامل المتحركة :

إن الخطوة الأولى فى تحليل حساسية الربحية هى تحديد مجموعة العوامل المتحركة . ويتم تحديد تلك العوامل من واقع مظهره القوائم المالية للفندق ، سواء كان ذلك فى شكل حساب أرباح وخسائر أو فى شكل قائمة تكاليف . وعلى سبيل المثال ، فإذا كانت قائمة التكاليف لأحد الفنادق تظهر على النحو التالى :

من واقع القائمة السابقة يمكن تحديد ستة عوامل متحركة هى ( ١ ) عدد النزلاء ( ٢ ) متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد وذلك فيما يتعلق بإيرادات الفندق أما فيما يتعلق بتكاليف الفندق فان ( ٣ ) تكاليف المواد ، ( ٤ ) وتكاليف الأجور المتغيرة ( ٥ ) وتكاليف الأجور الثابتة ، ( ٦ ) والمصروفات الثابتة تعتبر عوامل متحركة . ومن الأهمية بمكان فى كل انواع تحليلات حساسية الربحية التأكد من أن عدد العوامل المتحركة ملائم للتحليل ، على اعتبار أن تحديد عدد كبير من العوامل المتحركة يعقد - دون داع - من عملية التحليل .

٢ - جمع تأثير كل عام من العوامل المتحركة على صافي الربح : بعد تحديد العدد الملائم من العوامل المتحركة - على حدة - على صافي الربح عن طريق حساب مضاعف الربح .

ولسهولة التحليل ، فإننا نفترض تغير بنسبة مئوية ولكن ١٠٪ مثلاً فى أحد العوامل المتحركة ، مع افراض ثبات باقى العوامل المتحركة الأخرى . ولتتبع أثر ذلك التغير المفترض فى ذلك العامل المتحكم على صافي الربح ، فإننا بالطبع نأخذ فى الاعتبار كل التغيرات الممكن حدوثها نتيجة للتغير فى ذلك العامل المتحكم .

فإذا ما افترضنا أن هناك تغيراً بالزيادة قدرة ١٠٪ سوف يحدث فى عدد النزلاء ، فإن

## ( قائمة تكاليف أحد الفنادق )

إيرادات المبيعات :	xxxxxx
( xxxx ) نزول × (xx) ريال متوسط القوة	
الانفاقية للنزول الواحد	
التكاليف المتغيرة :	
مواد متغيرة	xxxxx
أجور متغيرة	xxxxx
	xxxxxx
إجمالي التكاليف المتغيرة	xxxxxx
التكاليف الثابتة :	
أجور ثابتة	xxxxxx
مصرفات ثابتة	xxxxxx
إجمالي التكاليف الثابتة	xxxxxx
التكاليف الكلية	xxxxxx
	xxxxxx
صافي الربح	xxxxxx

التغيرات المترتبة على ذلك التغير سوف تكون زيادة في إيرادات المبيعات قدرها ١٠ ٪ ، وزيادة في كل عنصر من عناصر التكاليف المتغيرة قدرها ١٠ ٪ أيضا . وفي نفس الوقت فإن هذا التغير في عدد النزلاء لن يؤدي إلى أى تغيرات في عناصر التكاليف الثابتة .

ويمكن في ضوء تلك التغيرات في الأرقام السابقة تصوير قائمة تكاليف جديدة وحساب صافي الأرباح الجديدة تحت هذا الوضع . بالطبع سوف يختلف رقم صافي الربح بعد التغير عن رقم صافي الربح قبل التغير . عن هذه النقطة يمكن حساب مضاعف الربح بالمعادلة التالية :

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{\text{نسبة التغير فى صافى الربح}}{\text{نسبة التغير فى العامل المتحكم}} \\ (\text{عدد النزلاء})$$

### ٣ - ترتيب العوامل المتحكمه بحسب أهميتها :

تعاد نفس الخطوات مرة أخرى بالنسبة لكل عامل من العوامل المتحكمه على حدة ، حتى يتم حساب مضاعف الربح الخاص بكل عامل من العوامل المتحكمه . إذا ما كان لدينا ستة عوامل متحكمه ، فإننا نحصل على ستة مضاعفات ربح ، كل مضاعف ربح منها يخص أحد العوامل المتحكمه . وتصبح الخطوة الأخيرة فى التحليل هى ترتيب تلك العوامل بحسب أهميتها فى ضوء أرقام مضاعفات الربح الخاصة بكل عامل منها . ويمكن عند هذه النقطة اختبار الشكل العام للعوامل المتحكمه بحسب أهميتها فى ضوء أرقام مضاعفات الربح الخاصة بكل عامل منها .

والخلاصة أن ذلك الأسلوب فى التحليل يوفر لإدارة الفندق بيانات ومعلومات مفيدة للغاية عن أولاً ماهية العوامل المتحكمه فى إيرادات الفندق وتكاليفه ، ثانياً : عن تأثير كل عامل من تلك العوامل على ربحية الفندق ، ثالثاً : عن أكثر تلك العوامل أهمية أو تأثير على صافى الأرباح وأقل تلك العوامل أهمية أو تأثيراً على صافى الأرباح ، وكذا ترتيب باقى العوامل المتحكمه فيما بين هاتين النقطتين . ولاشك فى أن توافر مثل هذه المعلومات والبيانات المفيدة للإدارة هو أمر هام للغاية يتيح لها رسم وتوجيه مختلف سياسات الفندق على أسس علمية سليمة .

### تحليل حساسية الربحية ( مثال عام ) :

تظهر قائمة التكاليف والإيرادات لأحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة ، البيانات التالية :

## ( قائمة التكاليف والإيرادات )

إيرادات المبيعات :	١٠٠ ٠٠٠
( ١٠٠٠ ) نزيل $\times$ ١٠٠ ريال متوسط القوة	
الإنفاقية للنزيل الواحد )	
تكاليف متغيرة :	
مواد متغيرة	٤٠ ٠٠٠
أجور متغيرة	١٠ ٠٠٠
إجمالي التكاليف المتغيرة	٥٠ ٠٠٠
تكاليف ثابتة :	
مصرفات إدارية متنوعة	٣٠ ٠٠٠
مصرفات عمومية متنوعة	١٠ ٠٠٠
إجمالي التكاليف الثابتة	٤٠ ٠٠٠
التكاليف الإجمالية	٩٠ ٠٠٠
الأرباح الصافية	١٠ ٠٠٠

( أ ) يتم تحديد العوامل المتحكممة وهي :

- عدد النزلاء

- متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد

- المواد المتغيرة

- الأجور المتغيرة

- المصروفات الادارية
- المصروفات العمومية

( يلاحظ أنه لا يشترط أن يكون عدد العوامل المتحركة ستة ، وإنما يحدد كل فندق عدد العوامل المتحركة فى ضوء ظروفه الخاصة ) .

( ب ) يتم حساب مضاعف الربح لكل عامل من العوامل المتحركة على حدة بافتراض نسبة تغير بالزيادة قدرها ١٠ ٪ على النحو التالى :

#### ١ - عدد النزلاء :

الزيادة فى إيرادات المبيعات =

$$١٠٠٠٠٠ \times ١٠ = ١٠٠٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات المبيعات الجديدة =

$$١٠٠٠٠٠ + ١٠ = ١١٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

الزيادة فى التكاليف المتغيرة =

$$٥٠٠٠٠ \times ٠,١٠ = ٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

التكاليف المتغيرة الجديدة =

$$٥٠٠٠٠ + ٥٠٠٠ = ٥٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

لن تتأثر التكاليف الثابتة بالزيادة وتظل كما هى = ٤٠٠٠٠ ريال

يمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية

إيرادات المبيعات	١١٠ ٠٠٠
(-) لإجمالي التكاليف	٩٥ ٠٠٠
صافي الأرباح	١٥ ٠٠٠



$$\begin{aligned} \text{صافي الربح القديم} &= ١٠.٠٠٠ \text{ ريال} \\ \text{صافي الربح الجديد} &= ١٥.٠٠٠ \text{ ريال} \\ \text{مقدار التغير في صافي الربح} &= \\ ١٥.٠٠٠ - ١٠.٠٠٠ &= ٥.٠٠٠ \text{ ريال} \end{aligned}$$

$$\text{نسبة التغير في صافي الربح} =$$

$$\% ٥٠ = ١٠٠ \times \frac{٥.٠٠٠}{١٠.٠٠٠}$$

$$\text{نسبة التغير في عدد النزلاء} =$$

$$\% ٥٠ = \frac{\% ٥٠}{\% ١٠} = \text{مضاعف الربح}$$

## ٢ - متوسط القوة الإنفاقية للنزيل :

بافتراض أن متوسط القوة الإنفاقية للنزيل سوف يزيد بمعدل ١٠٪ بسبب أن إدارة الفندق قد رفعت أسعار الأطعمة مثلاً تلك النسبة . في هذه الحالة فإن الزيادة في القوة الإنفاقية للنزيل لن يقابلها أى زيادة في عناصر التكاليف المتغيرة وفى عناصر التكاليف الثابتة . ويظل لإجمالي التكاليف على ماهو عليه ( ٩٠.٠٠٠ ) ريال .

إيرادات المبيعات سوف تتأثر بالزيادة التى حدثت فى القوة الإنفاقية للنزيل وتصبح :

$$\text{الزيادة فى إيرادات المبيعات} =$$

$$١٠.٠٠٠ \times ١٠٠ = ١٠.٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{إيرادات المبيعات الجديدة} =$$

$$١٠.٠٠٠ + ١٠.٠٠٠ = ٢٠.٠٠٠ \text{ ريال}$$

يمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة على النحو التالى :

إيرادات المبيعات	١١٠ ٠٠٠
(-) إجمالى التكاليف	٩٠ ٠٠٠
صافى الأرباح	٢٠ ٠٠٠

سبة التغير فى صافى الربح =

$$\% ١٠٠ = ١٠٠ \times \frac{١٠ ٠٠٠}{١٠ ٠٠٠}$$

$$١٠ = \frac{\% ١٠٠}{\% ١٠} = \text{مضاعف الربح}$$

### ٣ - المواد المتغيرة :

الزيادة فى تكلفة المواد المتغيرة لن تؤثر سوى على المواد المتغيرة فقط على النحو

التالى :

الزيادة فى المواد المتغيرة =

$$٤٠ ٠٠٠ \times ١٠ = ٤٠٠٠ \text{ ريال}$$

تكلفة المواد المتغيرة الجديدة =

$$٤٤٠٠٠ = ٤٠٠٠ + ٤٠٠٠ \text{ ريال}$$

التكلفة الإجمالية =

$$٩٤ ٠٠٠ = ٤٠ ٠٠٠ + ١٠ ٠٠٠ + ٤٤٠٠٠ \text{ ريال}$$

يمكن إظهار الأرباح البصافية الجديدة بالقائمة التالية :

إيرادات المبيعات	١١٠ ٠٠٠
(-) إجمالي التكاليف	٩٤ ٠٠٠
صافي الأرباح	٦ ٠٠٠

مقدار التغير في صافي الربح =

$$٦٠٠٠ - ١٠٠٠٠ = (-) ٤٠٠٠ \text{ ريال}$$

يلاحظ هنا أن مقدار التغير بالسالب ، أى أن الأرباح قد انخفضت بمقدار ( ٤٠٠٠ ) ريال . وعموماً فإن الإشارة يمكن إهمالها حيث لا تأثير لها على نتائج التحليل .

نسبة التغير في صافي الربح =

$$\frac{٤٠٠٠}{١٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ٤٠ \%$$

$$٤ = \frac{\% ٤٠}{\% ١٠}$$

#### ٤ - الأجور المتغيرة :

الزيادة في تكلفة الأجور المتغيرة لن تؤثر سوى على الأجور المتغيرة فقط على النحو التالي :

الزيادة في الأجور المتغيرة =

$$١٠٠٠٠ \times ١٠ = ١٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

تكلفة الأجور المتغيرة الجديدة =

$$١٠٠٠٠ + ١٠٠٠ = ١١٠٠٠ \text{ ريال}$$

التكلفة الإجمالية =

$$٩١٠٠٠ = ٤٠٠٠٠ + ١١٠٠٠ + ٤٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

ويمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية :

إيرادات المبيعات	١١٠ ٠٠٠
(-) إجمالى التكاليف	٩١ ٠٠٠
صافى الأرباح	٩ ٠٠٠

مقدار التغير فى صافى الربح =

$$٩٠٠٠ - ١٠٠٠٠ = (-) ١٠٠٠ \text{ ريال}$$

نسبة التغير فى صافى الربح =

$$\frac{١٠٠٠}{١٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ١٠\%$$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{١٠\%}{١٠\%} = ١$$

#### ٥ - المصروفات الإدارية :

الزيادة فى المصروفات الإدارية لن تؤثر سوى على المصروفات الإدارية فقط على النحو

التالى :

الزيادة فى المصروفات الإدارية =

$$٣٠٠٠ \times ١٠\% = ٣٠٠ \text{ ريال}$$

المصروفات الإدارية الجديدة =

$$٣٠٠٠ + ٣٣٠٠ = ٣٣٠٠ \text{ ريال}$$

التكلفة الإجمالية =

$$٥٠٠٠ + ٣٣٠٠ + ١٠٠٠٠ = ٩٣٠٠٠ \text{ ريال}$$

ويمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية :

إيرادات المبيعات	١١٠ ٠٠٠
(-) إجمالي التكاليف	٩٣ ٠٠٠
صافي الأرباح	٧ ٠٠٠

مقدار التغير في صافي الأرباح =

$$٧٠٠٠ - ١٠٠٠٠ = (-) ٣٠٠٠ \text{ ريال}$$

نسبة التغير في صافي الأرباح =

$$\% ٣٠ = ١٠٠ \times \frac{٣٠٠٠}{١٠٠٠٠}$$

$$٣ = \frac{\% ٣٠}{\% ١٠} = \text{مضاعف الربح}$$

#### ٦ - المصروفات العمومية :

الزيادة في المصروفات العمومية لن تؤثر سوى على المصروفات العمومية فقط على النحو التالي :

الزيادة في المصروفات العمومية =

$$١٠٠٠ \text{ ريال} = ١٠ \times ١٠٠٠$$

المصروفات العمومية الجديدة =

$$١١٠٠٠ \text{ ريال} = ١٠٠٠ + ١٠٠٠$$

التكلفة الإجمالية =

$$٩١٠٠٠ \text{ ريال} = ١١٠٠٠ + ٣٠٠٠٠ + ٥٠٠٠٠$$

ويمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية :

إيرادات المبيعات	١١٠ ٠٠٠
(-) إجمالى التكاليف	٩١ ٠٠٠
صافى الأرباح	٩ ٠٠٠

مقدار التغير فى صافى الربح =

$$٩٠٠٠ - ١٠ ٠٠٠ = (-) ١٠٠٠ \text{ ريال}$$

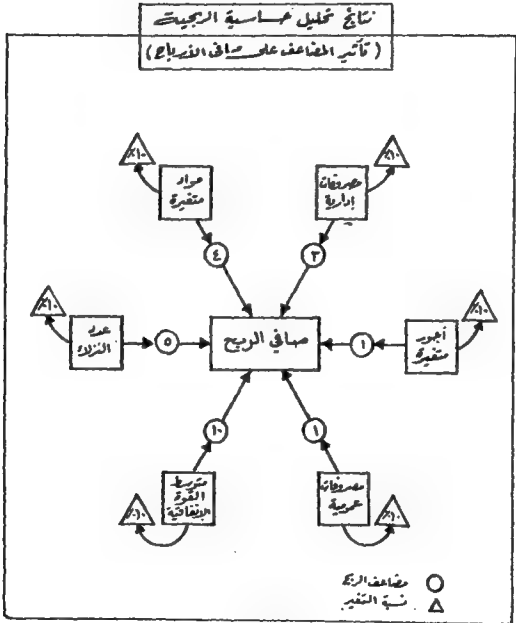
نسبة التغير فى صافى الأرباح =

$$\frac{١٠٠٠}{١٠ ٠٠٠} \times ١٠٠ \% = ١٠ \%$$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{١٠ \%}{١} = ١$$

( ج ) يتم ترتيب العوامل المتحكممة بحسب أهميتها فى ضوء رقم مضاعف الربح الخاص بكل عامل متحكم . ويوضح الشكل رقم ( ١/٧ ) العوامل المتحكممة ومضاعف الربح الخاص بكل عامل منها .

ومن الشكل السابق يمكن أن نلاحظ أن التغيرات فى العوامل المتحكممة ، على الرغم من أنها جميعا قد تمت بنسبة ثابتة ، إلا أنها ولدت مضاعفات أرباح ذات قيم مختلفة ، بعضا منها ذا تأثير قوى على الأرباح الصافية والبعض الآخر ذا تأثير محدود . ومن ثم يمكن لإيضاح درجة تأثير تلك المضاعفات على صافى الربح أن نرتب العوامل المتحكممة من حيث درجة أهميتها بحيث نبدأ بأكثر العوامل المتحكممة أهمية وتأثيرا على الأرباح الصافية ، وننتهى بأقل تلك العوامل أهمية وتأثيرا وذلك على النحو التالى :



شكل رقم (١/٧)

الترتيب	العامل المتحكم	مضاعف الربح
الأول	متوسط القوة الإنفاقية	عشرة
الثاني	عدد النزلاء	خمسة
الثالث	المواد المتغيرة	أربعة
الرابع	المصروفات الإدارية	ثلاثة
الخامس	الأجور المتغيرة	واحد
السادس	المصروفات العمومية	واحد
مكرر		

متى تم ترتيب العوامل المتحكممة بحسب أهميتها ، فإن آخر خطوات التحليل تصبح هي الخروج بالدلالات والنتائج التي تشير لها تلك التحليلات . من النتائج السابقة يتضح أن أقوى العوامل المتحكممة وأكثرها تأثيراً على الأرباح الصافية ، هي متوسط القوة الإنفاقية للنزيل ( ومضاعفها عشرة ) ، وعدد النزلاء ( ومضاعفها خمسة ) .

ومعنى وتفسير أن مضاعف ربح عامل متوسط القوة الإنفاقية للنزيل هو عشرة ، انه لو فرضنا زيادة معدلها ٢ ٪ مثلاً في متوسط القوة الإنفاقية للنزيل ، فإن تأثير هذه الزيادة هو زيادة في الأرباح الصافية للفندق تعادل عشر مرات الزيادة في متوسط القوة الإنفاقية ، أى زيادة قدرها ٢٠ ٪ في صافي أرباح الفندق . وبالمثل ، اذا ما افترضنا زيادة قدرها ٥ ٪ في متوسط القوة الإنفاقية للنزيل فإن تأثير هذه الزيادة على الأرباح الصافية للفندق سيكون ٥٠ ٪ ( عشر مرات ) .. وهكذا . وبالنسبة للعامل التالى في الأهمية وهو عدد النزلاء ومضاعف الربح الخاص بذلك العامل هو خمسة . فإذا ما افترضنا زيادة قدرها ٢٠ ٪ في عدد النزلاء فإن ذلك يعنى أن أرباح الفندق الصافية سوف تتضاعف (  $20\% \times 5 = 100\%$  ) ، زيادة قدرها ٨ ٪ في عدد النزلاء تؤدي إلى ٤٠ ٪ في صافي الأرباح ... وهكذا .



وهنا يلزم ملاحظة أنه قد سبق الإشارة إلى أن متوسط القوة الانفاقية للنزول ، وعدد النزلاء ، عوامل متحركة فيما يتصل بإيرادات الفندق . وإن باقى العوامل الأخرى هي عوامل متحركة فيما يتصل بتكاليف الفندق . فإذا ما أخذنا تلك الملاحظة في الاعتبار ، فإن النظرة المتأنية لترتيب العوامل المتحركة بحسب أهميتها تكشف لنا عن نتيجة هامة .

في حدود البيانات الواردة بالمثل السابق ، فمن الواضح أن العوامل المتحركة في توليد إيرادات الفندق هي العوامل ذات الثقل والأهمية والتأثير على أرباح الفندق الصافية بدرجة أكبر من تأثير العوامل المتحركة في تكاليف الفندق على صافي أرباحه . أو بعبارة أخرى ، أن العوامل المتحركة في تكاليف الفندق هي عوامل ذات تأثير على صافي أرباحه ، ولكن ذلك التأثير هو بدرجة أقل من تأثير العوامل المتحركة في إيرادات الفندق على صافي أرباحه .

وإذا ما كانت هذه الحالة التي نحن بصددنا في الحياة العملية ، فإن هذا الفندق يوصف بأنه فندق حساس الإيرادات "Revenue - Sensitive" أما إذا كانت عوامل التكاليف المتحركة هي مجموعة العوامل ذات الثقل والتأثير على صافي الأرباح ، فإن الفندق يوصف بأنه فندق حساس التكاليف "Cost - Sensitive" .

وفي مثالنا السابق ، فإن كون الفندق حساس الإيرادات ، فإن تلك الصفة يجب أن يكون لها مضمون ومعنى محدد لدى إدارة الفندق . وترجمة ذلك المضمون والمعنى تصبح عمليا هي أن تركز إدارة الفندق جهودها بصفة أساسية على كل العوامل المتصلة بعملية توليد الإيرادات . ولا معنى ذلك إهمال العوامل المتصلة بجانب التكاليف ، وإنما يعنى أن الاهتمام بالعوامل المتصلة بجانب الإيرادات يجب أن تحظى بعناية أكبر واهتمام من العوامل المتصلة بجانب التكاليف ، لأن الفندق حساس الإيرادات .

فالفشل - في المثال السابق - في المحافظة على عدد النزلاء الحالي بالفندق واجتذاب هؤلاء النزلاء لذلك الفندق دائما قد يترتب عليه تفضيل النزلاء لفندق آخر في نفس المنطقة . ووفقا لما أظهرته تحليلات الحساسية بالمثل السابق ، فإن انخفاض في عدد النزلاء بالفندق بنسبة ٦٪ مثلا يترتب عليه انخفاض في صافي أرباح الفندق قدرها ٣٠٪ . وعمليا فإن ذلك يحتم الاهتمام بحجم المبيعات ، تشكيلة المزج البيعى ، نوعية الخدمات الفندقية المقدمة من حيث جودتها وتسعيرها معدلات الأرباح الصافية والإجمالية بالفندق ، نسب الاشغال ، أسعار المبيت ... الخ .

## قياس أثر التغير المتوقع فى العوامل المتحكممة رياضيا وبيانيا

متى تم ترتيب العوامل المتحكممة بحسب أهميتها وتم الوصول إلى دلالات ونتائج التحليل ، فإن إدارة الفندق يمكن لها أن تقيس وتحدد أثر التغير المتوقع فى أى عامل من العوامل المتحكممة على صافى أرباح الفندق رياضيا وبيانيا .

مثال :

كانت تقديرات إدارة أحد الفنادق للتغيرات المتوقعة شهريا فى أعداد النزلاء والتكاليف الادارية للفندق خلال فترة الأشهر الستة القادمة على النحو التالى :

الشهر	عدد النزلاء المتوقع	التكاليف الادارية المتوقعة
الأول	٤٠٠٠	٥٠ ٠٠٠
الثانى	٤٢٠٠	٥٥ ٠٠٠
الثالث	٤٤٠٠	٦٠ ٠٠٠
الرابع	٤٣٢٠	٤٤ ٠٠٠
الخامس	٣٦٠٠	٤٠ ٠٠٠
السادس	٤١٦٠	٣٨ ٠٠٠

فإذا علمت أن :

- الأرباح الصافية فى المتوسط لهذا الفندق شهريا هى ( ٣٠ ٠٠٠ ) ريال ، ومتوسط عدد النزلاء شهريا هو ( ٤٠٠٠ ) نزيل ، ومتوسط التكاليف الإدارية شهريا هو ( ٥٠ ٠٠٠ ) ريال .
- مضاعف الربح لعدد النزلاء هو (٩) ، ومضاعف الربح للتكاليف الإدارية هو (٢,٥) .

والمطلوب :

قياس أثر التغير المتوقع فى إعداد النزلاء والتكاليف الإدارية شهريا على صافى أرباح الفندق رياضيا ( بالقيم ) وبيانيا ( بالنسب المئوية ) .

## قياس أثر التغير المتوقع بالقيم في أعداد النزلاء على صافي أرباح الفندق

الشهر عدد	متوسط مقدار	النسبة للقيمة مضاعف التأثير	مقدار التغير صافي	صافي
النزلاء	عدد التغير	للتغير في الربح	للتغير في صافي الربح	الربح
المجموع المتوقع	النزلاء في	عدد النزلاء	على صافي الربح	القديم
النزلاء				
الأول ٤٠٠٠	٤٠٠٠	صفر	صفر	٣٠٠٠٠
الثاني ٤٢٠٠	٤٠٠٠	٢٠٠	% ٥	٤٣٥٠٠
الثالث ٤٤٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠	% ١٠	٥٧٠٠٠
الرابع ٤٣٢٠	٤٠٠٠	٣٢٠	% ٨	٥١٦٠٠
الخامس ٣٦٠٠	٤٠٠٠	(٤٠٠) -	% ٥ -	١٦٥٠٠
السادس ٤١٦٠	٤٠٠٠	١٦٠	% ٤	٤٠٨٠٠

## قياس أثر التغير المتوقع بالقيم في أعداد النزلاء على صافي أرباح الفندق

الشهر عدد	متوسط مقدار	النسبة للقيمة مضاعف التأثير	مقدار التغير صافي	صافي
النزلاء	عدد التغير	للتغير في الربح	للتغير في صافي الربح	الربح
المجموع المتوقع	النزلاء في	عدد النزلاء	على صافي الربح	القديم
النزلاء				
الأول ٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	صفر	٢,٥	٢٠٠٠٠
الثاني ٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	(٥٠٠٠) -	% ١٠	٢٢٥٠٠
الثالث ٥٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٠٠٠٠	% ٢٠ -	١٥٠٠٠
الرابع ٥٠٠٠٠	٤٤٠٠٠	٦٠٠٠	% ١٢	٣٩٠٠٠
الخامس ٥٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	١٠٠٠٠	% ٢٠	٤٥٠٠٠
السادس ٥٠٠٠٠	٣٨٠٠٠	١٢٠٠٠	% ٢٤	٤٨٠٠٠

### ويلاحظ على الجداول السابقة :

١ — إن التغير بالزيادة في أعداد النزلاء هو تغير في صالح الفندق ، ولهذا فإن تأثيره على الأرباح الصافية هو تأثير موجب . وبالعكس فإن التغير بالنقص في أعداد النزلاء هو تغير في غير صالح الفندق ، ذو تأثير سالب كما يتضح من الشكل رقم ( ٢ / ٧ ) .

٢ — إن التغير بالزيادة في التكاليف الإدارية هو تغير في غير صالح الفندق ، ولهذا فإن تأثيره على الأرباح الصافية هو تأثير سالب . وبالعكس فإن التغير بالنقص في التكاليف الإدارية هو تغير في صالح الفندق ، ذو تأثير موجب كما يتضح من الشكل رقم ( ٣ / ٧ ) .

٣ — يمكن بنفس الطريقة تمثيل باقى العوامل المتحركة ببيانها ، سواء كانت عوامل متحركة خاصة بجانب الإيرادات ( عدد النزلاء ) أو خاصة بجانب التكاليف ( التكاليف الإدارية ) .

### تطبيقات متنوعة غير محلولة :

#### التمرين الأول :

تظهر قائمة التكاليف والإيرادات لأحد الفنادق للبيانات التالية ( بالريال ) - في نهاية فترة زمنية معينة :

#### والمطلوب :

حساب مضاعف الربح لكل عامل من العوامل المتحركة على حدة وتحديد النتيجة النهائية لهذا التحليل .

#### التمرين الثانى :

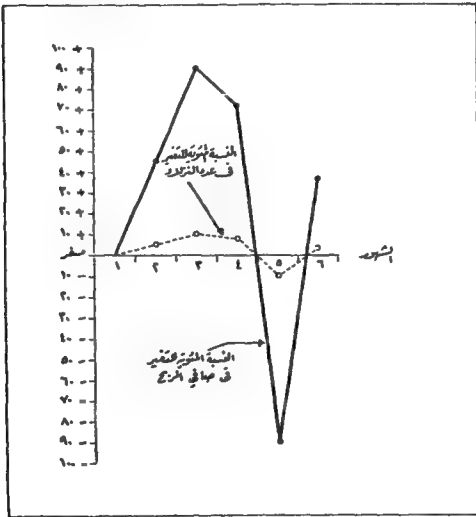
كانت تقديرات إدارة أحد الفنادق للتغيرات المتوقعة شهريا في اعداد النزلاء والتكاليف الإدارية للفندق خلال السنة القادمة على النحو التالى :

إيرادات المبيعات :	٣٠٠ ٠٠٠
( ٢٠٠ نزيل $\times$ ١٠٠ ريال متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد )	
تكاليف متغيرة :	
مواد ٨٠ ٠٠٠	
أجور ٢٠ ٠٠٠	
إجمالي التكاليف المتغيرة	١٠٠ ٠٠٠
تكاليف ثابتة :	
إدارية ٨٠ ٠٠٠	
عمومية ٧٠ ٠٠٠	
إجمالي التكاليف الثابتة	١٥٠ ٠٠٠
التكاليف الكلية	٢٥٠ ٠٠٠
صافي الربح	٥٠ ٠٠٠

### فإذا علمت أن :

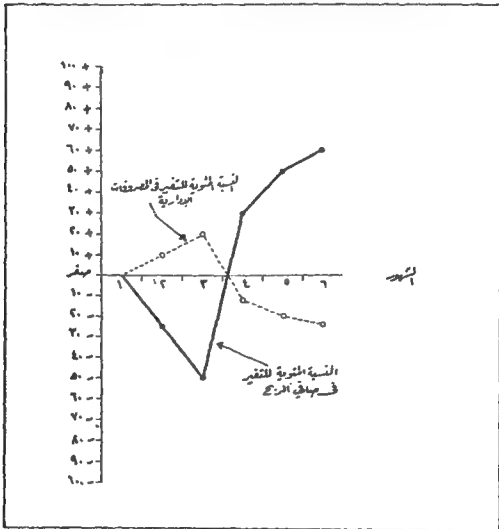
- الأرباح الصافية الشهرية لهذا الفندق تبلغ ( ٤٠ ٠٠٠ ) ريال ، متوسط عدد النزلاء شهريا هو ( ٥٠٠٠ ) نزيل ، متوسط التكاليف الإدارية شهريا هو ( ٧٠ ٠٠٠ ) ريال .
- مضاعف الربح لعدد النزلاء هو ( ١٠ ) وللتكاليف الإدارية هو ( ٤ ) .

أثر التغير في عدد نزلاء زورفيا عفا زنج ٩ على صفاتي أربع الفندقة



شكل رقم (٢/٧)

أثر التغير في مصروفات إدارية ذات نصف اعتراف ٢,٥ على صافي أرباح الفندق



شكل رقم (٣/٧)

الشهر	عدد النزلاء	التكاليف الإدارية
يناير	٥٢٠٠	٧٠ ٠٠٠
فبراير	٥٣٠٠	٧٢ ٠٠٠
مارس	٤٨٠٠	٦٨ ٠٠٠
أبريل	٤٧٠٠	٦٥ ٠٠٠
مايو	٤٩٠٠	٦٦ ٠٠٠
يونيو	٥١٠٠	٧١ ٠٠٠
يوليو	٥٠٠٠	٧٠ ٥٠٠
أغسطس	٤٠٠٠	٦٠ ٠٠٠
سبتمبر	٤٣٠٠	٦٢ ٠٠٠
أكتوبر	٤٨٠٠	٦٨ ٠٠٠
نوفمبر	٥٤٠٠	٧٢ ٠٠٠
ديسمبر	٥٦٠٠	٧٥ ٠٠٠

## المطلوب :

قياس أثر التغير المتوقع في أعداد النزلاء والتكاليف الإدارية شهريا على الأرباح  
الصافية للفندق :

أ — رياضيا ( بالقيم )

ب — بيانيا ( بالنسب المئوية )



## الفصل الثالث

### التحليل المالي

#### مفهوم التحليل المالي :

إذا كان أسلوب تحليل حساسية الربحية هو آخر أساليب التحليل ظهورا وأحدثها نسبيًا ، فإن أسلوب التحليل المالي هو أقدم أساليب التحليل المستخدمة في دراسة المركز المالي والائتماني والحكم على كفاءة الأداء بالمشروعات المختلفة .

تعتبر الأرقام المطلقة لنتائج أداء الفندق ومركزه المالي الواردة بالحسابات الختامية في نهاية فترة زمنية معينة هي أرقام ذات فائدة أو دلالة محدودة للغاية . فذلك الأرقام وإن كانت تفيد في إظهار نتائج أعمال الفترة المدة عنها ، وكذا المركز المالي في تلك اللحظة ، إلا أنها - من ناحية أخرى - لا تفيد في إظهار الاتجاهات العامة لأداء الفندق أو توضيح معنى ودلالة تلك النتائج في ضوء نتائج الفنادق المماثلة .

ومن ثم فإن من إحدى وسائل تقييم نتائج أداء الفندق وتحقيق الاستفادة القصوى من الأرقام - المطلقة - الظاهرة بحسابات الفندق الختامية ، هي مقارنة تلك النتائج والأرقام بأخرى مرتبطة بها ، سواء في نفس الفترة أو فترات سابقة للفندق نفسه ، أو بالفنادق المماثلة . ذلك الأسلوب هو ما يطلق عليه أسلوب التحليل المالي .

وللتحليل المالي أساليبه المتعددة ، وتعد النسب المحاسبية هي الأداة الأولى من أدوات التحليل المالي . والنسبة المحاسبية يمكن تعريفها بأنها العلاقة التي تنشأ بين رقمين - أو أكثر - لكل منهما معنى محدد ، أحدهما منسوب إلى الآخر . أو هي عملية توضيح لعلاقات متباينة بين الأرقام الواردة بالقوائم المالية والتي ترتبط ببعضها البعض ، بغرض تقييم نتائج الأداء والتعرف على الاتجاهات العامة لسير النشاط أو أن النسبة المحاسبية ببساطة شديدة ، هي رقم معبر عنه باستخدام رقم آخر .

### أهمية التحليل المالى واتجاهاته :

يعتبر التحليل المالى باستخدام أسلوب النسب أحد الأدوات الرئيسية التى يعتمد عليها المحاسب فى توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الفندق لمساعدتها فى وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات . وأساليب التحليل المالى كثيرة ومتنوعة فهناك تحليلات التدفقات النقدية وتحليلات التدفقات المالية ، وإن كانت هذه الأنواع من التحليلات خارج نطاق دراستنا هنا .

والتحليل المالى باستخدام أسلوب النسب يعتمد على تحليل المفردات والعناصر المختلفة الواردة بقوائم نتائج الأعمال والميزانية العمومية . ومن الممكن أن يكون التحليل من حيث اتجاهاته أفقى أو رأسى ، أو الاثنين معا فى نفس الوقت .

### التحليل الأفقى :

ويقوم هذا التحليل على دراسة سلوك كل بند بالقائمة من حيث التغيرات التى تطرأ على البند بالزيادة أو بالنقص بمرور الوقت . ويتصف هذا الاتجاه من التحليل بالديناميكية لأنه يأخذ فى الاعتبار التغيرات التى تمت .

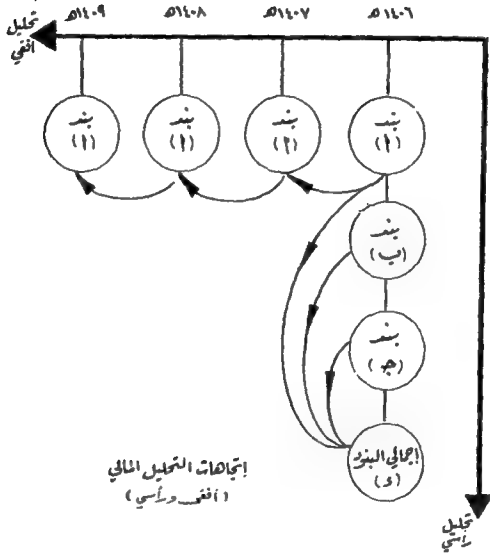
### - التحليل الرأسى

ويقوم هذا التحليل على دراسة العلاقات الكمية القائمة بين العناصر المختلفة فى تاريخ معين ، ولذلك فهو يتصف بالسكون والثبات ، لأنه يتم فى لحظة معينة بذاتها وليس عبر فترة زمنية .

وكلا النوعين - الأفقى والرأسى - يشكلان معا أساس وأسلوب التحليل المالى بمفهومه اليوم لأن كل منهما يتمم الآخر لهذا فإن المخل المالى لا بد وأن يكون ملما بهما وبأهمية كل منهما وصفاته . ويوضح الشكل رقم ( ١/٨ ) التحليل الأفقى والتحليل الرأسى من حيث اتجاهاتهما .

### أنواع النسب المالية :

الفندق ماهو فى النهاية الا وحدة اقتصادية هادفة للربح شأنها شأن أى وحدة اقتصادية أخرى . ولهذا فإن الفنادق تستخدم بعض النسب المحاسبية التى تستخدمها



اتجاهات التحليل المالي  
(أفق رأسي)

شكل رقم (١٨)

المشروعات الأخرى لقياس اتجاهات نتائج أداؤها ، مثل العائد على رأس المال المستثمر ، وصافي الربحية والسيولة وغيرها . ويمكن أن نطلق على هذه المجموعة الأولى من النسب بالنسب المحاسبية العامة أو ( التقليدية ) .

إلا أنه نظرا لما يتسم به النشاط الفندق من طبيعة خاصة متميزة عن أنشطة غيره من الوحدات الاقتصادية الأخرى ، فإن هناك مجموعة أخرى من النسب لقياس اتجاهات نتائج أداء النشاط الفندق على وجه الخصوص مثل نسبة الأشغال ، ومتوسط القوة الانفاقية للنزيل ، وتشكيله المبيعات وغيرها . ويمكن أن نطلق على هذه المجموعة الثانية من النسب بالنسب المحاسبية الفندقية الخاصة أو ( التشغيلية ) .

وفيما يلي نتناول كل مجموعة من المجموعتين على حدة من حيث كيفية حساب كل نسبة ، ودلالة النسبة المحسوبة ، ومعناها ، وذلك على النحو التالي :

### أولا : النسب المحاسبية العامة ( التقليدية ) :

تعدد تلك النسب وتختلف أنواعها وتقسيماتها - ولكن من أهم تلك النسب التقليدية النسب التالية :

#### ١ - نسبة التداول :

وتعتبر هذه النسبة من أقدم النسب المحاسبية ظهورا واستخداما . وتهدف إلى بيان العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة . ويفضل البعض تسميتها بنسبة رأس المال العامل لأنها تقيس مدى كفاية رأس المال العامل بالوحدة الاقتصادية ، وبالتالي مدى القدرة على سداد الالتزامات الجارية . وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية :

مجموع الأصول المتداولة

نسبة التداول :  $\frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$

وفي المشروعات التجارية والصناعية يرى كثير من المحاسبين أن العلاقة النموذجية لهذه النسبة هي ( ٢ : ١ ) إلا أنه لا يمكن في قطاع الفنادق أخذ تلك العلاقة النموذجية للمشروعات الصناعية والتجارية كنموذج يجتذى به . فالمشروعات الفندقية تحتاج طبيعة

أعمالها إلى رأس مال عامل اقل مما هو مطلوب في المشروعات الصناعية الأخرى ، بسبب سرعة دوران رأس المال العامل بها .

ومن ثم فلا يمكن الالتزام بالنسبة السابقة ، ولكن على أى الأحوال فإن الأصول المتداولة للفندق يجب دائما أن تزيد عن خصومه المتداولة ، إذا يعنى زيادة الثانية عن الأولى عدم مقدرة الفندق على سداد التزاماته الجارية .

## ٢ - نسبة التداول السريعة

في المشروعات الصناعية يمثل بند المخزون السلعي مفردة هامة ذات ثقل من مفردات عناصر الأصول المتداولة . والمخزون السلعي في المشروعات الصناعية هو عنصر بطبيعة غير سريع التحول إلى نقدية ، وبالتالي فإن الوصول إلى نسبة لقياس مدى قدرة المشروع الصناعي على سداد التزاماته الجارية استلزم استبعاد عنصر المخزون السلعي من مجموع مفردات الأصول المتداولة ، لإمكان قياس العلاقة بين الأصول المتداولة السريعة التحول إلى نقدية والخصوم المتداولة .

ويختلف الأمر في الفنادق ، على اعتبار أن المخزون السلعي بها تشكل المؤن الخاصة بالأطعمة والمشروبات الجزء الأكبر منه ، والأطعمة والمشروبات هي بطبيعتها عنصر سريع التحول إلى نقدية . ومن ثم فلا يستبعد المخزون السلعي من مجموع مفردات الأصول المتداولة عند حساب هذه النسبة في الفنادق . وإنما يستبعد كل فندق في ضوء ظروفه وطبيعة مفردات أصوله المتداولة ، ومدى سرعة تحولها إلى نقدية مايرى ضرورة استبعاده للإبقاء فقط على الأصول المتداولة ، سريعة التحول إلى نقدية . وتحسب هذه النسب بالمعادلة التالية :

نسبة التداول السريعة =

الأصول المتداولة سريعة التحول إلى نقدية

الخصوم المتداولة

## ٣ - معدل دوران المخزون :

يستخدم هذا المعدل كمؤشر لقياس معدل دوران المخزون وعموما ، فانه كلما ارتفع

معدل حركة دوران المخزون كلما دل ذلك على كفاءة الادارة في جدولة المشتريات ومراقبة حركة المخزون ، وكلما انخفض معدل الدوران كلما كان ذلك مؤشرا على وجود أموال عاطلة مجمدة في صورة مخزون سلمي راكد .

وللقة القياس ، فان المخزون يدخل في المعادلة على أساس متوسط قيمته . ومتوسط قيمة المخزون عبارة عن قيمة المخزون أو المدة مضافا إليها قيمة المخزون آخر المدة ، ويقسم الإجمالي على اثنين . ومن ثم تصبح المعادلة المستخدمة هي :

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{(\text{المخزون أول المدة} + \text{المخزون آخر المدة})}$$

٢

ولتحقيق الاستفادة التامة من معدل دوران المخزون فان الأمر يستلزم حساب متوسط فترة التخزين . وتحسب متوسط فترة التخزين بالمعادلة التالية :

$$\text{متوسط فترة التخزين} = \frac{\text{عدد أيام العمل بالسنة}}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

ومن المفضل في القطاع الفندقى حساب معدلات دوران المخزون بالنسبة لكل صنف على حده . وعادة مايتراوح معدل دوران المخزون في عمليات تشغيل الأطعمة ما بين ( ٢٠ ) إلى ( ٤٠ ) مره . أما في حالة المشروبات ، فإنه نظرا لإمكانية تخزينها فترات أطول من الأطعمة ، فان هذا المعدل يكون أقل من المعدل السابق ويتراوح هذا المتوسط ما بين ( ١٢ إلى ١٥ ) مرة في السنة أى يتم الاستعاض مرة كل شهر تقريبا على مدار العام .

#### ٤ - العائد على رأس المال المستثمر :

ويشمل رأس المال المستثمر جميع الأموال المستثمرة بالفندق ممثلة في رأس المال المدفوع وجميع الاحتياطات والمخصصات والأرباح المرحلة والقروض طويلة الأجل . أو بعبارة أخرى فان رأس المال المستثمر يمثل الفرق بين إجمالي الأصول والخصوم المتداولة .

وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية :

$$\text{العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وتقيس هذه النسبة العلاقة بين صافى الأرباح ورأس المال المستثمر خلال فترة معينة .  
وتدل على ربحية الفندق بصفة عامة ، وتصلح مقياسا لمقارنة نتائج الأعمال فى حالة وجود تغير فى هيكل رأس المال المستثمر .

ويفضل البعض بالإضافة إلى النسبة السابقة حساب نسبة صافى الربح عن طريق نسبة الأرباح للصافية إلى مجموع الأصول الثابتة . وتدل هذه النسبة على مدى ربحية الفندق من استثمار مصادر أمواله طويلة الأجل فى شكل أصول رأسمالية تستخدم فى توليد الربح . وتحسب هذه السنة بالمعادلة التالية .

$$\frac{\text{صافى الربح}}{\text{مجموع الأصول الثابتة}} = \text{العائد من الأصول الثابتة}$$

#### ٥ - نسبة إجمالى الربحية :

وتقوم هذه النسبة على أساس أن هناك علاقة ارتباط مباشرة بين إيرادات المبيعات وتكلفة المبيعات . ومن ثم توضح هذه النسبة مدى صلاحية وكفاءة السياسات البيعية المتبعة .

وتعتبر هذه النسبة من أكثر النسب شيوعا فى الحياة العملية ، وتستخدم عند قياس نتائج النشاط بين فترة وأخرى أو بين المشروع والمشروعات المماثلة . كما تستخدم هذه النسبة جهات جباية الضرائب ، حيث تعطى هذه النسبة بالذات مؤشرا موضوعيا عن مدى صحة وانتظام حسابات المشروع ، وتحسب بالمعادلة التالية :

$$\frac{\text{الربح الاجمالى}}{\text{صافى المبيعات}} = \text{نسبة مجمل الربح}$$

وفى الفنادق الكبرى التى يسمح نظامها المحاسبى بالحصول على بيانات تحليلية على مستوى الأنشطة الأساسية للفندق ، وهى المبيت والأطعمة والخدمات الفندقية الأخرى ، فإنه يفضل حساب تلك النسبة على مستوى كل نشاط من تلك الأنشطة على حدة .

## ٦ - نسبة صافي الربحية :

بعد خصم المصروفات الإدارية والعمومية من إجمالي الربح يتم الوصول إلى الأرباح الصافية . ومن ثم فإن هذه النسبة توضح أو تقيس العلاقة بين صافي الأرباح وصافي المبيعات . وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وفي الفنادق الكبرى التي يسمح نظامها المحاسبي بالحصول على بيانات تحليلية على مستوى الأنشطة الأساسية ، فإن حساب تلك النسبة يتم على مستوى كل نشاط من الأنشطة الأساسية لبيان العلاقة بين مبيعات ذلك النشاط والأرباح الصافية للفندق .

وبالطبع فإن هذه النسبة من المفروض أن تدرس في ضوء علاقتها بنسبة الربح الإجمالي السابق حسابها للفندق ، حيث توجد علاقة مباشرة ذات معنى محدد بين الأرباح الاجمالية والأرباح الصافية . فالأرباح الصافية لابد وأن تكون أقل من الأرباح الاجمالية ، ولا بد أيضاً أن تكون العلاقة بين الرقمين متوازنة فالانخفاض الشديد في رقم الأرباح الصافية عن الأرباح الاجمالية قد يعنى وجود خلل في مكان ما في الأداء يتلخص الجزء الأعظم من الأرباح الإجمالية .

وبصفة عامة ، فإن الفنادق تهدف في معظم الأحوال إلى تحقيق أرباح صافية على مستوى جميع الأنشطة بنسبة تتراوح بين ٢٠٪ إلى ٢٥٪ من صافي المبيعات . وبالطبع فإن هذا المدى من الممكن أن يختلف في الحياة العملية طبقاً لظروف كل فندق وظروف التشغيل السائدة ومعدل دوران الأصول .

## ٧ - متوسط فترة التحصيل :

وتوضح هذه النسبة المدة التي يتم خلالها تحصيل قيم مبيعات خدمات الفندق المختلفة من نزلائه . وتحسب متوسط فترة التحصيل بالمعادلة التالية :

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{المدينون}}{\text{متوسط المبيعات الاجلة الأسبوعية}}$$

ولا توجد نسبة واحدة يمكن تطبيقها في جميع الفنادق ، ولكن من البديهي أن



متوسط فترة التحصيل في قطاع الفندق سوف تختلف اختلافا كبيرا عن متوسط فترة التحصيل في المشروعات التجارية والصناعية ويرجع ذلك الاختلاف أساسا إلى الاختلاف في طبيعة كل نشاط فالمشروعات التجارية والصناعية قد يصل متوسط فترة التحصيل فيها إلى عدة شهور أما الفنادق فإن النزلاء عليهم أن يدفعوا قيمة الأطعمة والمشروبات والمبيت والخدمات الأخرى وقت الحصول عليها أو في خلال أيام محدودة ، وفي الغالبية العظمى من الأحوال قبل أن يغادر النزول الفندق ولهذا فإن هذه النسبة لا تزيد في الغالبية العظمى من الفنادق عن أيام معدودة ٢ - ٣ يوم ، أو على أكثر تقدير ، من أسبوع إلى عشرة أيام في المتوسط .

#### ٨ - معدل دوران الدائنين ومتوسط فترة السداد

ويستخدم هذا المعدل لإيجاد متوسط فترة السداد ، أى فترة الائتمان التي يحصل عليها الفندق من الموردين بالنسبة لما يحتاجه من أصناف وبحسب معدل دوران الدائنين بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل دوران الدائنين} = \frac{\text{صافي المشتريات الآجلة}}{\text{(رصيد الدائنين أول المدة + رصيد الدائنين آخر المدة)}}$$

٢

وتحسب متوسط فترة السداد بالمعادلة التالية :

$$\text{متوسط فترة السداد} = \frac{\text{عدد أيام السنة}}{\text{معدل دوران الدائنين}}$$

ويجب أن طول متوسط فترة السداد يعنى طول فترة الائتمان الممنوحة من الموردين للفندق ، الأمر الذى يعنى منح إدارة الفندق فترة أطول للسداد وعدم تعريضها لاختناقات مالية . وكلما قصرت هذه المدة كلما كان على الفندق أن يدير سريعا الأموال النقدية اللازمة لسداد مشترياته خلال تلك الفترة .

#### ٩ - مجموعة نسب الكفاءة الإدارية :

وهناك مجموعة أخرى من النسب لقياس مدى كفاءة إدارة الفندق في توجيه سياساته وإداراته - ومن أهم تلك النسب مايلي :

## إجمالي الأصول الثابتة

## صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة العلاقة بين عائد كل ريال مستمر في أصول الفندق الثابتة بالنسبة للمبيعات .

## إجمالي تكاليف الخدمات الإدارية والتمويلية

## صافي المبيعات

## إجمالي تكاليف الخدمات التسويقية

## صافي المبيعات

وتكشف النسب السابقة عن مدى كفاءة العملية الإدارية والتمويلية والتسويقية بالنسبة للمبيعات .

## الديون المعلومة

## المبيعات الآجلة

وتكشف هذه النسبة عن مدى كفاءة الإدارة في تحصيل قيم مبيعات الفندق من النزلاء ، ونوعية ومستوى نزلاء الفندق .

## كيفية حساب النسب المحاسبية العامة ( مثال عام ) :

البيانات التالية مستخرجة من الحسابات الختامية لأحد الفنادق في نهاية فترة زمنية

معينة :

المبلغ	البيان
٩٦٨٤٠	مجموع الأصول المتداولة
٥٠٣٢٠	مجموع الخصوم المتداولة
٧٢٥٤٠	مجموع الأصول سريعة التحول إلى نقدية
١٢٤٨٦٠	صافي المبيعات
١٤٤٥٣٠	إجمالي الأصول
٤٣٦٢٠	إجمالي الربح
١٨١٩٠	صافي الربح
١٦٢٢٠	المدينون
٢٤٦٨٠	إجمالي التكاليف الإدارية والعمومية
١٠٨٠٠	إجمالي التكاليف التسويقية

فإذا علمت أن :

١- أن ارصدة أول وآخر المدة كانت على النحو التالي :

بيان	أول المدة	آخر المدة
المخزون السلعي	٥٨٢٠	٣١٩٥
رصيد الدائنين	٢١٣٠	١٤٩٣

٢ - إن عدد أيام العمل بالسنة ( ٣٦٠ ) يوما .

٣ - متوسط المبيعات الأجلة الأسبوعية ( ٥٦٢٠ ) ريال ، وإجمالي المبيعات الآجلة

خلال المدة ( ٢٣٨٨٠ ) ريال ، وإن الديون المعلومة قد بلغت ( ٢٦٠٠ ) ريال

خلال السنة .

٤ - صافي رقم المشتريات الأجلة ( ٦١٥٩٠ ) ريال .

## المطلوب :

حساب أهم النسب المحاسبية العامة ( التقليدية ) لهذا الفندق في ضوء تلك البيانات السابقة .

$$١ - \text{نسبة التداول} = \frac{٩٦٨٤٠}{٥٠٣٢٠} = ١,٩ \text{ (تقريبا)}$$

$$٢ - \text{نسبة التداول السريعة} = \frac{٧٢٥٤٠}{٥٠٣٢٠} = ١,٤ \text{ (تقريبا)}$$

$$٣ - \text{معدل دوران المخزون} = \frac{١٢٤٨٦٠}{\frac{(٣١٩٥ + ٥٨٢٠)}{٢}} = ٢٧,٧ \text{ (تقريبا)}$$

$$٤ - \text{متوسط فترة التخزين} = \frac{٣٦٠}{٢٧,٧} = ١٣ \text{ (تقريبا)}$$

$$٥ - \text{العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{١٨١٩٠}{(٥٠٣٢٠ - ١٤٤٥٣٠)} = ٤,٤ \text{ (تقريبا)}$$

$$٦ - \text{العائد من الأصول الثابتة} = \frac{١٨١٩٠}{٩٦٨٤٠} = ١,٩ \text{ (تقريبا)}$$

$$٧ - \text{نسبة إجمالي الربحية} = \frac{٤٣٦٢٠}{١٢٤٨٦٠} = ٣,٥ \text{ (تقريبا)}$$

$$٨ - \text{نسبة صافي الربحية} = \frac{١٨١٩٠}{١٢٤٨٦٠} = ١,٥ \text{ (تقريبا)}$$

$$٩ - \text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{١٦٢٢٠}{٥٦٢٠} = ٢,٩ \text{ (تقريباً)}$$

$$١٠ - \text{معدل دوران الدائنين} = \frac{٦١٥٩٠}{(١٤٩٣ + ٢١٣٠)} = ٣٤ \text{ (تقريباً)}$$

$$١١ - \text{متوسط فترة السداد} = \frac{٣٦٠}{٣٤} = ١١ \text{ (تقريباً)}$$

١٢ - نسب الكفاءة الإدارية

$$\text{عائد الأصول الناجمة} = \frac{١٤٤٥٣٠}{١٢٤٨٦٠} = ١,٢ \text{ (تقريباً)}$$

( وتوضع العلاقة بين العائد من الاستثمار في الأصول الثابتة والمبيعات )

$$١٣ - \text{نسبة التكاليف الإدارية} = \frac{١٤٦٨٠}{١٢٤٨٦٠} = ٢٠, \text{ (تقريباً)}$$

( وتوضع العلاقة بين التكاليف الإدارية وصافي المبيعات )

$$١٤ - \text{نسبة التكاليف التسويقية} = \frac{١٠٨٠٠}{١٢٤٨٦٠} = ٠,٩ \text{ (تقريباً)}$$

( وتوضع العلاقة بين التكاليف التسويقية وصافي المبيعات )

$$١٥ - \text{معدل كفاءة التحصيل} = \frac{٢٦٠٠}{٢٣٨٨٠} = ١١, \text{ (تقريباً)}$$

ثانياً : النسب الفندقية الخاصة ( التشغيلية )

وهذه المجموعة الثانية هي نسب خاصة بالفنادق فقط ولا تشاركها فيها أى وحدة اقتصادية أخرى ، فهي نسب متعلقة ومتصلة بالنشاط الفندق . والمصدر الذى تستقى منه هذه النسب بياناتها ، غالباً ماتكون السجلات والدفاتر الاحصائية ، وإن كان ذلك لا يمنع من استخدام بعض البيانات المالية في حساب كل النسب . وذلك بعكس المجموعة الأولى والى تستقى كل بياناتها من السجلات المالية .

وتختلف وتتوزع النسب التشغيلية بالفنادق بحسب ظروف كل فندق وموقعه ونوع

البيانات التحليلية التي يمكن الحصول عليها من سجلاته الإحصائية - ومن أهم النسب التشغيلية النسب التالية :

### أولاً : مجموعة نسب الأشغال ( الاستغلال ) الفندق :

يمكن استخدام هذه المجموعة من النسب لقياس العلاقة بين الطاقات الإيوائية أو الخدمة المتاحة ، وبين الطاقات الإيوائية أو الخدمة المستغلة فعلاً خلال فترة زمنية .  
وتفيد هذه النسب في التعرف على مدى كفاءة إدارة الفندق في استغلال الطاقات المتاحة لها . وتشمل هذه المجموعة النسب التالية :

$$\text{نسبة أشغال الغرف} = \frac{\text{عدد الغرف المشغولة} \times 100}{\text{عدد الغرف القابلة للأشغال}}$$

$$\text{نسبة أشغال الأسرة} = \frac{\text{عدد الأسرة المشغولة} \times 100}{\text{عدد الأسرة القابلة للأشغال}}$$

$$\begin{aligned} \text{نسبة أشغال الأجنحة ( أو الفللوات )} &= \\ &= \frac{\text{عدد الأجنحة ( أو الفللوات ) المشغولة} \times 100}{\text{عدد الأجنحة ( أو الفللوات ) القابلة للانشغال}} \end{aligned}$$

$$\text{نسبة اشغال المطعم} = \frac{\text{عدد الوجبات المقدمة بالمطعم} \times 100}{\text{طاقة المطعم المتاحة ممثلة في عدد أماكن الجلوس}}$$

### ثانياً : مجموعة نسب إنفاق النزلاء

يمكن استخدام هذه المجموعة لقياس متوسط انفاق النزيل الواحد على خدمات

الفندق المختلفة مجتمعة ، وعلى كل خدمة من هذه الخدمات على حدة . وتفيد هذه النسب فى التعرف على مدى كفاءة إدارة الفندق فى تسويق انتاجها للنزلاء كما تفيد فى رسم وتخطيط سياسات التسعير لمختلف تلك الخدمات ، وتشمل هذه المجموعة على النسب التالية :

- المتوسط العام للقوة الإنفاقية للنزيل الواحد =

إجمالى إيرادات الفندق من جميع خدماته

عدد النزلاء

متوسط انفاق النزيل على المبيت =

إجمالى إيرادات المبيت

عدد النزلاء

= متوسط انفاق النزيل على الأطعمة والمشروبات =

عدد النزلاء

- متوسط إنفاق النزيل على الخدمات الفندقية الأخرى =

إجمالى إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى

عدد النزلاء

- متوسط إنفاق النزيل على الوجبة =

إجمالى إيرادات الأطعمة والمشروبات

إجمالى عدد الوجبات

كما يمكن أيضا حساب متوسط مدة إقامة النزيل بالفندق ، وتعتبر هذه النسبة ذات أهمية خاصة من حيث ارتباطها المباشر بمتوسط إنفاق النزيل - وتحسب بالمعادلة التالية :

- متوسط مدة إقامة النزيل =

إجمالى عدد الليالى التى أمضاها النزلاء

عدد النزلاء

## ثالثا : مجموعة ربحية الأنشطة الفندقية :

يمكن أن استخدام هذه المجموعة لقياس العلاقة بين أرباح وتكاليف كل نشاط من الأنشطة الفندقية الرئيسية الثلاثة . وتقيد هذه النسبة في التعرف على مدى كفاءة الفندق في إدارة كل نشاط من هذه الأنشطة ، وتحديد الأنشطة ذات معدلات الإسهام العالية - والمنخفضة - في ربحية الفندق . وتشمل هذه المجموعة على النسب التالية :

- نسبة ربحية نشاط المبيت =

( إجمالي إيرادات المبيت - إجمالي تكاليف المبيت ) × ١٠٠

إجمالي تكاليف المبيت

- نسبة ربحية نشاط الأطعمة =

( إجمالي إيرادات الأطعمة - إجمالي تكاليف الأطعمة ) × ١٠٠

إجمالي تكاليف الأطعمة

- نسبة ربحية نشاط الخدمات الأخرى =

( إجمالي إيرادات الخدمات الأخرى - إجمالي تكاليف الخدمات الأخرى ) × ١٠٠

إجمالي تكاليف الخدمات الأخرى

## رابعا : مجموعة نسب إيرادات وتكاليف التشغيل الفندقى :

أعد اتحاد الفنادق لمدينة نيويورك بأمريكا Hotel Association Of New York City نظام محاسبي موحد للمحاسبة الفندقية Uniform System of Accounts for Hotels وقد تم تبويب عناصر التكاليف الفندقية في هذا النظام إلى عناصر مباشرة وغير مباشرة . وباستخدام التَّبويب الذى أورده الاتحاد الأمريكى . فإن هذه المجموعة من النسب يمكن تقسيمها إلى مجموعتين فرعيتين على النحو التالى :



## ١ - نسب التكاليف المباشرة للتشغيل الفندق :

ويمكن أن تستخدم هذه المجموعة في قياس العلاقة بين تكاليف التشغيل المباشرة لكل نشاط من أنشطة الفندق الرئيسية وبين إيرادات كل نشاط من هذه الأنشطة . وتفيد هذه النسب في التعرف على مدى كفاءة تشغيل كل نشاط . وتشمل هذه المجموعة على النسب التالية :

$$\begin{aligned} & \text{نسبة تكاليف المبيت} = \frac{\text{إجمالي تكاليف المبيت} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات المبيت}} \\ & \text{نسبة تكاليف الأطعمة} = \frac{\text{إجمالي تكاليف الأطعمة} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات الأطعمة}} \\ & \text{نسبة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى} = \frac{\text{إجمالي تكاليف الخدمات الأخرى} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات الخدمات الأخرى}} \end{aligned}$$

## ٢ - نسب التكاليف غير المباشرة للتشغيل الفندق :

وتستخدم هذه المجموعة لقياس العلاقة بين تكاليف التشغيل غير المباشرة لكل نشاط من الأنشطة المعاونة ، وبين إجمالي إيرادات الفندق . وتشمل هذه المجموعة على مجموعة من النسب تفيد في معرفة مدى كفاءة تشغيل تلك الأنشطة المعاونة وهي :

$$\begin{aligned} & \text{نسبة التكاليف العمومية والإدارية} = \frac{\text{إجمالي التكاليف الإدارية والعمومية} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}} \\ & \text{نسبة تكاليف تنشيط المبيعات} = \frac{\text{إجمالي تكاليف تنشيط المبيعات} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}} \end{aligned}$$

$$= \text{نسبة تكاليف الطاقة والإنارة}$$

$$\frac{\text{إجمالي تكاليف الطاقة والإنارة} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}}$$

$$= \text{نسبة تكاليف الصيانة والإصلاحات}$$

$$\frac{\text{إجمالي تكاليف الصيانة والإصلاحات} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}}$$

### كيفية حساب النسب الفندقية ( التشغيلية ) :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :

متوسط عدد الغرف المشغولة	غرفة	٣١٤
متوسط عدد الغرف القابلة للإشغال	غرفة	٥٤٨
متوسط عدد الأجنحة المشغولة	جناح	٨
متوسط عدد الأجنحة القابلة للإشغال	جناح	١٠
متوسط عدد الفيلات المشغولة	فيلا	٢٠
متوسط عدد الفيلات القابلة للإشغال	فيلا	٣٠
متوسط عدد الأسرة المشغولة	سرير	٥٤٠
متوسط عدد الأسرة القابل للإشغال	سرير	٩٠٠
عدد الوجبات المقدمة	وجبة	٦٣٥٠
طاقة المطعم المتاحة	مقعد	١٢٠٠
مبيعات الفندق من جميع خدماته وهي عبارة عن :	ريال	٧٠٣٨٠٠
مبيعات خدمات مبيت	ريال	٣٠٤٥٠٠
مبيعات خدمات فندقية أخرى ( غسيل كى ، تليفون ... الخ )	ريال	٨٤٦٢٠

مبيعات أطعمة ومشروبات - وهي عبارة عن :	ريال	٣١٤٦٨٠
وجبة الإفطار	ريال	٥٧٩٨٨
وجبة الفشاء	ريال	٢٢٦٤٩٢
وجبة العشاء	ريال	٣٠٢٠٠
إجمالي تكاليف إدارية وعمومية	ريال	٣٥١٩٠
تكاليف تنشيط مبيعات	ريال	٧٠٣٨

فإذا علمت أن : وأن إجمالي عدد الليالي التي أمضاها النزلاء بالفندق ( ٥٤٦١ ) ليلة

١ - عدد نزلاء الفندق خلال هذه الفترة بلغ ١٥٢٠ نزيلة ، وإن إجمالي عدد الوجبات المقدمة لهم كانت على النحو التالي

وجبة إفطار	١٧٨٠
وجبة غداء	٣٨٢٠
وجبة عشاء	٧٥٠

٢ - إن إجمالي تكاليف الفندق خلال الفترة كانت موزعة على النحو التالي

إجمالي تكاليف المبيت	ريال	١٨٧٥٦٠
إجمالي تكاليف الأطعمة والمشروبات	ريال	٢٢٧٥٨٠
إجمالي تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى	ريال	٧٦٦٩٠

### المطلوب :

حساب أهم النسب الفندقية ( التشغيلية ) لهذا الفندق في ضوء تلك البيانات السابقة .

**أولا : نسب الإشغال**

( الاستغلال الفندق )

### الحل

$$\% ٥٧,٣ = \frac{١٠٠ \times ٣١٤}{٥٤٨} = \text{نسبة إشغال الغرف}$$

$$\% ٨٠ = \frac{١٠٠ \times ٨}{١٠} = \text{نسبة إشغال الأجنحة}$$

$$\% ٦٦,٧ = \frac{١٠٠ \times ٢٠}{٣٠} = \text{نسبة إشغال الفيلات}$$

$$\% ٦٠ \times \frac{١٠٠ \times ٥٤٠}{٩٠٠} = \text{نسبة إشغال الأسرة}$$

$$\% ٥٣ = \frac{١٠٠ \times ٦٣٥٠}{١٢٠٠٠} = \text{نسبة إشغال المطعم}$$

### ثانيا : نسب إنفاق النزلاء :

$$\text{المتوسط العام للقوة الإنفاقية} = \frac{٧٠٣٨٠٠}{١٥٢٠} = ٤٦٣ \text{ ريال}$$

$$\text{متوسط الإنفاق على المبيت} = \frac{٣٠٤٥٠٠}{١٥٢٠} = ٢٠٠,٣ \text{ ريال}$$

$$\text{متوسط الإنفاق على الأطعمة} = \frac{٣١٤٦٨٠}{١٥٢٠} = ٢٠٧ \text{ ريال}$$

$$\text{متوسط الإنفاق على الخدمات الأخرى} = \frac{٨٤٦٢٠}{١٥٢٠} = ٥٥,٧ \text{ ريال}$$

$$\text{متوسط الإنفاق على الوجبة} = \frac{314680}{730} = 50 \text{ ريال (تقريبا)}$$

$$\text{متوسط مدة إقامة النزيل} = \frac{5461}{1020} = 3,6 \text{ ليلة}$$

ثالثا : نسب ربحية الأنشطة الفندقية :

$$\text{ربحية نشاط المبيت} = \frac{100 \times (187060 - 304000)}{187060} = 62,3\%$$

$$\begin{aligned} &\text{ربحية الأطعمة والمشروبات} = \\ &38,3\% = \frac{100 \times (227080 - 314680)}{227080} \end{aligned}$$

$$\text{ربحية الخدمات الأخرى} = \frac{100 \times (76690 - 84620)}{76690} = 10,3\%$$

رابعا : نسب تكاليف التشغيل المباشرة :

$$\text{نسبة تكاليف المبيت} = \frac{100 \times 187060}{304000} = 61,6\%$$

$$\text{نسبة تكاليف الأطعمة} = \frac{100 \times 227080}{314680} = 72,3\%$$

$$\text{نسبة ربحية الأنشطة الأخرى} = \frac{100 \times 76690}{84620} = 90,6\%$$

## خامساً : نسب تكاليف التشغيل غير المباشرة :

$$\% ٥ = \frac{١٠٠ \times ٣٥١٩٠}{٧٠٣٨٠٠} = \text{نسبة التكاليف العمومية والإدارية}$$

$$\% ١ = \frac{١٠٠ \times ٧٠٣٨}{٧٠٣٨٠٠} = \text{نسبة تكاليف التشغيل}$$

## حدود استخدام التحليل المالي :

يعد أسلوب التحليل المالي أداة مفيدة للغاية تتيح لإدارة الفندق التعرف على الاتجاهات العامة للأداء بشرط أساس ، هو استخدام ذلك الأسلوب بعناية وحذر ، وفي ضوء الحدود المتفق عليها لهذه النسب . فالتحليل المالي والنسب المختلفة ، سواء كانت عامة أو تشغيلية ، لها حدود يلزم على المحلل أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج ، وإلا فقد التحليل الغرض منه وضل الطريق . بمعنى أن عدم أخذ هذه الحدود في الاعتبار من الممكن أن يؤدي إلى نتائج مضللة تبنى عليها قرارات هامة ، بالضرورة وبالتبعية خاطئة .

ومن أهم حدود ذلك الأسلوب الحدود التالية :

## ١ - التغيرات التي تحدث في المدى القصير :

الميزانية العمومية تعبر عن المركز المالي للفندق في لحظة معينة فقط ، هي لحظة إعدادها ، ولا تعبر عن المركز المالي خلال السنة المالية . وبعض النسب السابق حسابها تبنى على أرقام مستخرجه من قائمة المركز المالي خلال السنة المالية . وبالتالي فمن الممكن - بل انه عادة ما يحدث - بعد استخراج نسبة معينة وتفسيرها في ضوء مدلول أرقامها ، أن تحدث في اليوم التالي مباشرة تعديلات وتغيرات في أرقام المركز المالي للفندق ، وتغير بالتالي أرقام تلك النسبة ويتغير مدلولها . فإذا ما اتخذت إدارة الفندق بعض القرارات بناء على مدلول النسبة السابق حسابها ، دون أن تأخذ في الاعتبار التغيرات التي حدثت في المدى القصير ، فإن خطر احتمال خطأ هذه القرارات يصبح بلا جدال أمراً واردة .

## ٢ - فرض القياس النقدي

تستخدم النسب وفقاً لما سبق الإشارة إليه في أغراض المقارنات . وفي حالة المقارنات الأفقية فإن النسب المحسوبة يتم مقارنتها بمثيلاتها عن عدة سنوات سابقة سواء في الفندق نفسه أو بالفنادق المماثلة . تلك النسب محسوبة بأرقام ثم التعبير عنها في شكل قيم نقدية (ريالات) مع افتراض ثبات قيمة تلك العملة .

إلا أنه من ناحية أخرى فإن قيمة الريال وقوته الشرائية اليوم تختلف بالتأكيد عن قيمته وقوته الشرائية منذ عدة سنوات سابقة . وهنا تكمن خطورة أن تعطى المقارنات نتائج مضللة إذا لم يأخذ المحلل في الاعتبار التغيرات التي حدثت في المقياس النقدي بسبب عدم ثبات قيمة العملة .

## ٣ - الاختلاف في معاني ومفاهيم بعض المصطلحات :

بعض المعاني والمصطلحات المحاسبية لازال هناك خلاف بين المحاسبين حول تعريفها ، أو بعبارة أخرى هي مصطلحات غير متفق على معنى واحد لها بين كل المحاسبين . فالبعض مثلاً يرى أن الأصول المتداولة هي رأس المال العامل ، وأن الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة هو صافي رأس المال العامل في حين يرى البعض الآخر أن رأس المال العامل هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصومات المتداولة ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه واستخدامه في النسب السابقة . ولاشك في أن الخلاف حول كيفية حساب بعض تلك العناصر يؤدي إلى خلاف في قيم النسب المستخرجة بناء على تلك الأرقام . وبالتالي فإن المحلل لابد وأن يأخذ في الاعتبار الكيفية التي تم حساب بعض تلك المفردات بها .

## ٤ - تحديد سنة الأساس

من الحدود الهامة التي تحد من استخدام النسب هي المعايير التي تتم على أساسها اختيار سنة - أو فترة - الأساس التي تنبني عليها السلسلة الزمنية لأغراض تحديد الاتجاهات العامة لأرقام الأداء . وتظهر هذه المشكلة بوضوح في النشاط الفندق . حيث يتأثر النشاط الفندق - وفقاً لما سبق الإشارة إليه - بالتغيرات الموسمية والدورية والعرضية ، بل وتعتبر هذه التغيرات إحدى السمات المميزة للنشاط الفندق . وبالتالي

فعند استخدام ذلك الأسلوب لا بد وأن يأخذ المحلل في اعتباره أهمية اختيار سنة - أو فترة - أساس طبيعية بعيدة عن تلك المؤثرات ، حتى يكون خط الاتجاه العام ممثلاً لحقيقة نشاط الفندق ومركزه الحالي .

**تطبيقات متنوعة غير محلولة :**

**التمرين الأول :**

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :

المبلغ	البيان
١٠٤٥٠٠	مجموع الأصول المتداولة
٦٣١٢٠	مجموع الخصوم المتداولة
١١٥٨٠٠	صافي المبيعات
١٢٥٠٠	إجمالي التكاليف التسويقية
٢٦٣٥٠	إجمالي التكاليف الإدارية والتمويلية
١١٤٠٠	المدينون
٢٣٤٠٠	صافي الربح
٤٦٥٥٠	إجمالي الربح
١٥٦٨٠٠	إجمالي الأصول
٧٣١٨٠	إجمالي الأصول سريعة التحول إلى نقدية

**فاذا علمت أن :**

١ - أرصدة المخزون أول وآخر المدة كانت على النحو التالي :

بيان	أول المدة	آخر المدة
المخزون السلعي	٦٣٥٠	٢١٩٠
الدائنون	٤٣٠٠	٦٥٠٠



٢ — متوسط المبيعات الآجلة الاسبوعية ( ٤٨٠٠ ) ريال ، وإجمالي المبيعات الآجلة خلال المدة ( ٢٤٥٠٠ ) ريال ، والديون المعهودة بلغت ( ١٦٠٠ ) ريال خلال المدة .

٣ — صافي رقم المشتريات الآجلة ( ٦٢٣٠٠ ) ريال

٤ — عدد أيام العمل بالسنة ( ٣٦٠ ) يوما .

### المطلوب :

حساب أهم النسب المحاسبية العامة ( التقليدية ) لهذا الفندق في ضوء تلك البيانات المتاحة .

### التحريين الثاني :

البيانات التالية مستخرجه من سجلات أجد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :

٤٠٥٠٠	ريال	مبيعات أطعمة ومشروبات ( عشاء )
٣١٠٢٠٠	ريال	مبيعات أطعمة ومشروبات ( غداء )
٥٦٤٠٠	ريال	مبيعات أطعمة ومشروبات ( افطار )
٩٢٦٠٠	ريال	مبيعات خدمات فندقية أخرى متنوعة
٣٤١٦٠٠	ريال	مبيعات خادمة المبيت
٣١٥	غرفة	متوسط عدد الغرف المشغولة
٥٠٠	غرفة	متوسط عدد الغرف القابلة للاشغال
١٠	أجنحة	متوسط عدد الأجنحة المشغولة
١٥	جناحا	متوسط عدد الأجنحة القابلة للاشغال
٣٠	فيلا	متوسط عدد الفيلات المشغولة
٤٠	فيلا	متوسط عدد الفيلات القابلة للاشغال
٦٠٠	سرير	متوسط عدد الأسرة المشغولة
١٠٠٠	سرير	متوسط عدد الأسرة القابلة للاشغال
٧٢٠٠	وجبة	عدد الوجبات المقدمة
١٥٠٠٠	مقعد	طاقة المطعم المتاحة

**فإذا علمت أن :**

١ — عدد نزلاء الفندق خلال الفترة بلغ ( ١٦٠٠ ) نزيلة ، وان إجمالي عدد الوجبات المقدمة لهم كانت على النحو التالي :

وجبة إفطار	٢٠٠٠
وجبة غذاء	٤٠٠٠
وجبة عشاء	١٢٠٠

٢ — إن إجمالي التكاليف خلال الفترة كانت على النحو التالي :

تكاليف مبيت	ريال	١٨٨٥٠٠
تكاليف أطعمة ومشروبات	ريال	٢٤٧٦٠٠
تكاليف خدمات فندقية أخرى	ريال	٧٣٤٠٠

**المطلوب :**

احسب أهم النسب الفندقية ( التشغيلية ) لهذا الفندق في ضوء تلك البيانات المتاحة .

## ملاحق الكتاب



ملحق رقم ١  
نظام الفنادق

بالمرسوم الملكي الكريم رقم ٢/ ٢٧

وتاريخ ١١/٤/١٣٩٥ هـ



# نظام الفنادق

الصادر بالمرسوم الملكي الكرم رقم م / ٢٧ وتاريخ ١١/٤/١٣٩٥ هـ

## الفصل الأول : التعريف والترخيص

مادة ( ١ ) في مفهوم هذا النظام يكون للتعابير والمصطلحات التالية المعاني الموضحة أمامها :

الوزير : وزير التجارة

الفندق : هو المكان الخاضع لأحكام هذا النظام

الإدارة : إدارة الفنادق بوزارة التجارة

التنزيل : أى شخص ينزل في الفندق بقصد النوم أو الاستراحة بمقابل نقدي

مادة ( ٢ ) الفندق هو كل محل معد لإيواء النزلاء مع الطعام أو بدونه مقابل الثمن سواء كان هذا المحل فندقا عاديا أو واقعا تحت مسمى مؤسسة أو مؤسسات فندقية ، كما يدل على أى محل آخر يؤدي نفس الأغراض .

مادة ( ٣ ) لا يجوز لأى فندق أن يمارس أعماله مالم يحصل على ترخيص بذلك من وزارة التجارة ويصدر الترخيص بقرار من الوزير بناء على توصية من الإدارة .

مادة ( ٤ ) يصدر الترخيص ببناء الفندق من بلدية المدينة التي سيقام بها ، أما الترخيص بافتتاحه فيتم بموجب اذن من وزير التجارة طبقا للقواعد التنفيذية التي تضعها الإدارة ، ويصدر بالموافقة عليها قرار من وزير التجارة .

مادة ( ٥ ) . لا يجوز التنازل عن الترخيص بفتح الفندق للغير إلا بموافقة الوزير ، بناء على اقتراح الإدارة ، ويشترط أن تتوفر في المتنازل له الشروط المطلوبة بموجب هذا النظام .

مادة ( ٦ ) تعلق الرخصة في مكان ظاهر من الفندق .

### الفصل الثاني :

#### الإنشاء والتصنيف

مادة ( ٧ ) يجب على المرخص له أن يبدأ في إنشاء الفندق في غضون فترة أقصاها سنة من صدور الترخيص ، ويجوز للوزير تمديد الفترة المذكورة لمدة أقصاها ستة أشهر ، فإذا لم يباشر الإنشاء خلال الفترة المحددة أو توقف بعد ذلك لأسباب لاتقرها إدارة الفنادق بسحب منه الترخيص بتأسيس الفندق .

مادة ( ٨ ) يحدد الوزير بلائحة تصلح من درجات الفنادق ، والشروط والمواصفات الواجب توافرها في كل درجة ، ويجوز له تقسيم الدرجة الواحدة إلى فئتين أو ثلاثة مع تحديد الشروط والمواصفات اللازمة في كل فئة وأسس تصنيفها .

مادة ( ٩ ) يجري تصنيف الفندق في إحدى الدرجات أو الفئات الواردة في المادة السابقة بقرار من الوزير بناء على توصية من الادارة .

### الفصل الثالث : الإدارة

مادة (١٠) تنشأ بوزارة التجارة ادارة تسمى « إدارة الفنادق » تقوم بتنفيذ أحكام هذا النظام ، وعلى وجه الخصوص :

أ - اقتراح منح تراخيص الاستئجار أو رفضها وفقا لأحكام هذا النظام .

ب - اقتراح الدرجة أو الفئة التي يضاف فيها كل فندق ، وإعادة النظر في التصنيف كل سنة على ضوء تقارير المفتشين .



ج - تطبيق العقوبات المنصوص عليها في الفصل الخامس من هذا النظام .

د - اقتراح قوائم الأسعار لكل درجة أو فئة من الفنادق ، وإعادة النظر في تلك القوائم مرة كل سنتين .

هـ - وضع برنامج يهدف إلى تطوير الفنادق في المملكة والنهوض بمستواها وإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالصناعة الفندقية كالتحويل والتسهيلات التشجيعية الكفيلة بجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية في هذا المجال ، واقتراح إنشاء معاهد للمهن الفندقية بالتعاون مع الجهات المختصة .

مادة ( ١١ ) على الإدارة أن تنشأ مع الأجهزة الحكومية المختصة وخصوصاً وزارة الداخلية ( وكالة البلديات ) ووزارة الصحة عند وضع اللوائح التفسيرية لهذا النظام بما في ذلك تسعيرة الفنادق ، وتصدر اللوائح بقرار من وزير التجارة بعد اطلاعه على توصيات الأجهزة المختصة طبقاً لهذه المادة .

### الفصل الرابع : اللوائح والقرارات

مادة ( ١٢ ) مع مراعاة أحكام هذا النظام ، يصدر الوزير اللوائح والقرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا النظام ، وبشكل خاص مايلي :

أ - تحديد الفنادق الخاضعة لأحكام هذا النظام .

ب - تحديد الشروط الأساسية اللازمة لمنع الترخيص والشروط الواجب توافرها .

ج - تعيين نوع ومستوى الخدمة التي تلتزم الفنادق بتقديمها .

د - تحديد أسعار المبيت والوجبات والمأكولات والمشروبات وغير ذلك .

هـ - تعليمات المحاسبة الفندقية .

و - وضع تعليمات بكيفية اعداد بطاقات خاصة بالتزلاء .

ز - توجيه الفنادق لاتباع التعليمات اللازمة لحسن انتظام العمل فيها

ورفع مستواها وتنسيق علاقتها مع الجهات العاملة في هذا المضمار وعلى وجه الخصوص مايلي :

- ١ - النظافة والصحة والسلامة العامة .
- ٢ - الاستخدام والشروط الواجب توافرها في المستخدمين .
- ٣ - الاعلان عن الأسعار باللغة العربية وباحدى اللغتين الإنجليزية أو الفرنسية ، في كل غرفة من غرف الفندق وفى مكاتب الإدارة ، بحيث تكون واضحة وبشكل ظاهر لاطلاع النزلاء .
- ح - تحديد الأعمال والتصرفات التى تعتبر مخالفة لأحكام هذا النظام والعقوبة المقررة لكل مخالفة فى نطاق العقوبات المنصوص عليها فى هذا النظام بتقديمها .
- ط - بيان الإجراءات والتعليمات التى يتعين على المفتش الالتزام بها والسهر بمقتضاها .

#### الفصل الخامس : العقوبات

مادة ( ١٣ ) مع علم الإخلال بالعقوبات الأخرى يعاقب بغرامة لاتقل عن مائتى ريال ولا تتجاوز عشرة آلاف ريال ، كل من خالف أحكام هذا النظام أو اللوائح والقرارات التى تصدر تنفيذا لأحكامه .

مادة ( ١٤ ) يصدر بتوقيع العقوبة قرار مسبب من الإدارة بعد دعوة صاحب الشأن أو من يمثله وسماع أقواله ، ولا يصبح القرار نهائيا إلا بعد مصادقة الوزير عليه ويجوز التظلم من القرار الصادر بتوقيع العقوبة إذا كان بالغرامة التى يزيد حدها الأدنى عن ( ١١٠٠ ) ريال ، أو بالغلق المؤقت أو النهائى ، وذلك خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إبلاغه لصاحب الشأن أو من يمثله . ويكون قرار الوزير فى حالة الغرامة نهائيا ، أما فى حالة الغلق المؤقت أو النهائى ، فانه يجوز التظلم من قرار الوزير إلى ديوان المظالم خلال شهر من تاريخ إبلاغه صاحب الشأن أو من يمثله ، ويكون قرار الديوان نهائيا .

مادة (١٥) يكون صاحب الفندق مسؤولاً ومديره أو القائم على إدارته ، عن كل مايقع فيه من مخالفات لأحكام هذا النظام أو القرارات التي تصدر تنفيذا لأحكامه .

مادة (١٦) ينشر القرار الصادر نهائياً ، بالعقوبة في حالة الغلق النهائي أو المؤقت على نفقة المحكوم عليه ، في صحيفة تصدر في المدينة التي يقع الفندق في دائرتها .

### الفصل السادس : أحكام عامة

مادة (١٧) يتولى ضبط وإثبات المخالفات التي تقع مخالفة لأحكام هذا النظام والوائح والقرارات التنفيذية ، الموظفون الذين تعينهم وزارة التجارة ، ووزارة الداخلية ( وكالة شئون البلديات ) كل فيما يخصها ، ويكون لهم حق التفتيش ودخول أى فندق قائم أو في دور الإنشاء أو أى مكان بمجرد ابراز بطاقتهم الرسمية ، ولهم حق الاطلاع على الدفاتر والأوراق والسجلات ، وطلب البيانات اللازمة ، واستجواب المستخدمين إذا اقتضى الأمر ، والاستماع إلى شكوى النزلاء .

مادة (١٨) على جميع المنشآت الفندقية القائمة وقت العمل بهذا النظام ، أن تتقدم إلى الجهة المهتمة خلال ستة أشهر من بدء العمل به لتكييف أوضاعها طبقاً لأحكامه ، ويجوز للوزير ، لأسباب يقدرها ، وبقرار منه ، مد هذه المهلة لفترة أقصاها ستة أشهر أخرى ، فإذا لم تقدم المنشأة المعنية الطلب ، أو إذا رفض طلبا لعدم الالتزام التكييف بأحكام هذا النظام ، تعين تصفية أعمالها خلال ستة أشهر تالية لإبلاغها بقرار الرفض وتم التصفية رسمياً إذا لم تصف نفسها اختيارياً في خلال المدة الممنوحة لها .

مادة (١٩) لايجوز للفندق أن يبدل اسمه أو يغير فيه إلا بعد الحصول على موافقة الإدارة .

مادة (٢٠) يجوز للإدارة أن تأمر بتغير اسم الفندق إذا تبين أن الاسم القائم قد يسبب التفرير .

- مادة (٢١) على صاحب الفندق أن يعلم الإدارة بأى تغير أساسى أجراه بالفندق وذلك خلال أسبوعين من وقوع التغير .
- مادة (٢٢) على الفنادق أن تملك دفاتر وسجلات منظمة لأعمالها ، وعليها الاحتفاظ بها مدة عشر سنوات على الأقل ، تبدأ من تاريخ إنقائها .
- مادة (٢٣) على الفنادق أن تملك سجلات خاصة بالنزلاء ، ويصدر الوزير بعد الاتفاق مع وزير الداخلية ، قرارات يحدد فيها طريقة استعمال السجلات والبطاقات والمعلومات الواجب قيدها فيها ، وما يتعين تقديمه من تلك المعلومات دوريا للإدارة والجهات الحكومية الأخرى ذات الاختصاص .
- مادة ( ٢٤ ) يحظر على الفندق أن يعلن عن نفسه للدعاية بغير الدرجة أو الفئة المصنف فيها ، أو بما يخالف واقعها .
- مادة ( ٢٥ ) إذا فقد شرط أو أكثر من الشروط الأساسية التى منح بموجبها الرخصة المشار إليها فى الفقرة ( ب ) من المادة ( ١٢ ) من هذا النظام ، تخطره الإدارة بوجوب استكمال هذا الشرط أو الشروط ، خلال ستة أشهر ، فإذا لم يستجب لمقتضيات الاخطار ، يلغى الترخيص الممنوح له بقرار مسبب من الوزير ، ويجوز التظلم من هذا القرار لدى ديوان المظالم خلال شهر من إبلاغه لصاحب الشأن أو من يمثله .
- مادة ( ٢٦ ) يلغى هذا النظام كل مايتعارض مع أحكامه من أنظمة أو قرارات أو تعليمات سابقة .

## ملحق رقم ( ٢ )

## اللائحة التنفيذية لنظام الفنادق

قرار وزارى رقم ١٣٧٥ وتاريخ ١٨ / ٤ / ١٣٩٧ هـ

## الفصل الأول

مادة ( ١ ) لا يجوز تأسيس أو تشغيل فندق إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك من وزير التجارة ، بناء على توصية إدارة الفنادق .

مادة ( ٢ ) يقدم طلب الترخيص بالتأسيس إلى إدارة الفنادق أو أحد فروع الوزارة على النموذج الذى تعده الإدارة مشفوعا بالرسومات الهندسية والدراسات المتعلقة بالمشروع .

مادة ( ٣ ) يحصل المرخص له بالتأسيس على رخصة بناء الفندق من البلدية المختصة وعليه أن يبدأ فى انشاء الفندق خلال سنة من صدور الترخيص ، ويجوز مد هذه الفترة ستة أشهر أخرى بقرار من الوزير بناء على عرض الادارة .

مادة ( ٤ ) يجب إعداد الفندق للتشغيل خلال المدة المعقولة التى تحددها إدارة الفنادق وإلا سحبت رخصة التأسيس . ويجوز لصاحب الشأن التظلم أمام الوزير خلال شهر من تاريخ ابلاغه بسحب الترخيص ، ويكون قرار الوزير فى هذا الشأن نهائيا .

مادة (٥) يقدم طلب الترخيص بتشغيل الفندق إلى إدارة الفنادق أو أحد فروع الوزارة على النموذج الذى تعده الإدارة مشفوعا بالمستندات .

مادة (٦) لا يجوز للمرخص له بتأسيس أو تشغيل فندق أن يتنازل عن الترخيص ، أو أن ينهى نشاط الفندق ، وذلك كليا أو جزئيا ، إلا بعد الحصول على موافقة الوزير .

مادة (٧) إذا تخلف أحد الشروط الأساسية التي منحت على أساسها رخصة التأسيس أو رخصة التشغيل ، تقوم الإدارة بإخطار صاحب الشأن لاستكمال هذه الشروط خلال ستة أشهر ، فإن لم يستجب ، يلغى الترخيص بقرار مسبب من الوزير ، ويجوز لصاحب الشأن التظلم من هذا القرار أمام ديوان المظالم خلال شهر من تاريخ إبلاغه القرار .

### الفصل الثاني : شروط منح التراخيص

مادة (٨) يشترط فيمن يرخص له بتأسيس فندق ، مايلي :-

- أ — أن يكون سعودي الجنسية ، شخصا طبيعيا أو معنويا .
- ب — أن يكون الشخص الطبيعي كامل الأهلية ، وإلا تعين على مثله الحصول على إذن شرعى .
- ج — أن يكون له الحق في مزولة هذا النشاط طبقا للأنظمة المعمول بها .
- د — ألا يكون قد حصل على رخصة تشغيل ، أو قام بإدارة فندق سبق الحكم نهائيا بخلقه .

### الفصل الثالث : التصنيف والأسعار

مادة (٩٠) يصدر قرار من الوزير ، بناء على اقتراح الإدارة ، بتحديد مايلي :

- أ — درجات وفئات الفنادق وشروطها ومواصفاتها ، ويجوز تقسيم الدرجة إلى فئتين أو ثلاث ، مع تحديد شروط ومواصفات كل فئة .

ب — تصنيف كل فندق إحدى الدرجات أو الفئات أن وجدت .

مادة (٩١) تحدد بقرار من الوزير ، بناء على اقتراح الإدارة ، أسعار المبيت والوجبات والمشروبات وغير ذلك من الخدمات الفندقية ، وكذلك مقابل الخدمة .

مادة (٩٢) تتولى الإدارة إعادة النظر في التصنيف ، كل سنة ، على ضوء تقارير المفتشين ، كما تتولى إعادة النظر في قوائم الأسعار مرة كل سنتين .

وتعرض ماتراه من اقتراحات بهذا الشأن ، على الوزير ، خلال الأشهر الستة الأخيرة من كل فترة .

### الفصل الرابع التزامات الفنادق

مادة (١٣) يتولى إدارة الفندق ، مدير مسئول ، على أن تكون الأفضلية للمواطنين السعوديين ، ويشترط فيه مايلي

- أ — الحصول على مؤهل دراسي مناسب .
- ب — خبرة عملية كافية بالإدارة الفندقية .
- ج — ألا يكون قد سبق الحكم عليه نهائيا بعقوبة مخلة بالشرف أو الأمانة ، ما لم يكون قد رد إليه اعتباره .
- ويجوز للإدارة إعفاء المديرين بفنادق الدرجتين الثانية والثالثة ، من شرط أو أكثر من الشروط الثلاثة الأولى .
- وعلى الفندق إخطار الإدارة بأسم ومؤهلات وخبرات المديرين قبل مباشرتهم العمل .

مادة (١٤) تلتزم كافة الفنادق بإمساك السجلات والبطاقات الخاصة بالنزلاء ، على ضوء القواعد والأسس التي تضعها وزارة التجارة بالاشتراك مع وزارة الداخلية . كما تلتزم الفنادق بإمساك أية سجلات أخرى أو دفاتر أو مطبوعات تقررها الإدارة .

مادة (١٥) يجب على فنادق الدرجتين الممتازة والأولى ، أن تملك دفاتر محاسبية منتظمة ، توضح نشاطها المالى خلال بالسنة المالية ، وعليها أن تعد في نهاية كل سنة مالية ، ميزانية وحسابا للأرباح والخسائر وحسابا للتشغيل والمتاجرة ، وتقريرا عن مركزها المالى ، وترسل نسخة من هذه الوثائق ، مع تقرير مراقب الحسابات عنها ، إلى إدارة الفنادق مرفقا بها التقرير السنوى عن نشاط الفندق على النموذج الذى تعده الإدارة ، وذلك خلال الثلاثة الأشهر الأولى من السنة التالية .

أما فنادق الدرجات الأخرى ، فعليا إعداد قوائم بالإيرادات والمصروفات

عن كل سنة ، تكون تحت طلب إدارة الفنادق أو مندوبيها للاطلاع عليها في أى وقت .

**مادة ( ١٦ )** فيما عدا فنادق الدرجة الثالثة ، تلتزم كافة الفنادق الأخرى بإعداد قواعد خاصة بحجز الغرف والاقامة ، تعتمد من الإدارة ، وعليها إبرازها في مكان ظاهر بقسم الاستقبال باللغة العربية وباحدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية ، فضلا عن إمساك دفتر مسلسل الصفحات يختم من الإدارة أو من أحد فروع الوزارة ، تقيد فيه بانتظام طلبات الحجز ، دون كشط أو شطب أو تحشير .

**مادة (١٧)** عل كل فندق أن يضع في مكان ظاهر وواضح للنزلاء باللغة العربية وباحدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية :—  
أ — قائمة بالأسعار المحددة للاقامة والخدمات الفندقية الأخرى ، وذلك بكل غرفة من غرف الفندق ، ومكاتب الادارة والاستقبال .

ب — رخصة الفندق ، وإعلانا يوضح درجة وفرة الفندق .  
ج — لوحة تبين عدد الغرف وعدد الأسرة وبيان المشغول منها والمحجوز والخالى .

**مادة (١٨)** يلتزم كل فندق باستقبال النزلاء في حالة وجود أماكن خالية ، وعليه تقديم كافة الخدمات الفندقية لهم ، طبقا لدرجته وفتته مع التقيد بالأسعار المحددة .

**مادة (١٩)** يجب أن يتوافر في مستخدمى الفندق ، مايلى :  
١ — الحصول على شهادة صحية رسمية تقيد الخلو من الأمراض المعدية والمتوطنة .

٢ — التحصين بصفة دورية ضد الأمراض المعدية .  
٣ — السيرة والسمة الطبية ، واللياقة في استقبال ومعاملة النزلاء وحسن الهندام والمظهر .

٤ — مراعاة الزى المميز للقسم الذى يعمل به في فنادق الدرجة



- المتازة والدرجة الأولى ، أو الزى الخاص بفنادق الدرجة الثانية  
الذى تقره الإدارة .  
٥ — الخبرة والثقافة اللتان تتناسبان مع درجة الفندق وفتته وطبيعة  
العمل المتوط بهم .

### مادة (٢٠) يجب أن يتوافر في الفندق ، مايل :

- ( أ ) التقيد بالتقاليد المرعية .
- ( ب ) وسائل التطهير والتبيخر اللازمة للمحافظة على النظافة .
- ( ج ) جودة وسلامة المواد الغذائية مع مراعاة النظافة التامة في الأدوات والتجهيزات .
- ( د ) نظافة المرافق الصحية ووسائل الصرف مع تخصيص أماكن غير مكشوفة للفضلات .
- ( هـ ) تأمين الأدوات والأدوية والمواد اللازمة للإسعافات الأولية .
- ( و ) العدد الكافي من الأجهزة وأدوات الأطفال ، على أن تكون صالحة للاستعمال بصفة مستمرة .
- ( ز ) جودة وسلامة المواد الغذائية مع مراعاة النظافة التامة في الأدوات والتجهيزات .
- ( د ) نظافة المرافق الصحية ووسائل الصرف مع تخصيص أماكن غير مكشوفة للفضلات .
- ( هـ ) تأمين الأدوات والأدوية والمواد اللازمة للإسعافات الأولية .
- ( ز ) الاجراءات والاحتياطات اللازمة لحماية الممتلكات ووقاية النزلاء والمتربين والمستخدمين من الأخطار .
- ( ح ) نسخة إضافية من جميع المفاتيح المستعملة بالفندق تحفظ لدى مسئول لاستخدامها عند اللزوم .
- ( ط ) العدد الكافي من المستخدمين والعمال ، بما يتناسب مع درجة وفة الفندق على أن تكون الأفضلية في التعمين للسعوديين .
- ( ي ) نسخة من نظام العمل واللائحة الداخلية للمستخدمين ، وسجل خاص للعاملين وفقا للأنظمة المرعية بالفندق ، تبين به

أسماءهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وكافة البيانات المتعلقة بهم ، وكذلك ملف خاص لكل مستخدم ، يحتوى على مسوغات التعيين .

**مادة (٢١)** على صاحب الفندق أن يخطر الإدارة بأى تغيير أساسى يتم فى الفندق ويترتب عليه تخلف شرط أو أكثر من شروط التشغيل ، وذلك خلال أسبوعين من تاريخ التغيير .

**مادة (٢٢)** يجوز للإدارة أن تكلف صاحب الفندق بتغيير اسم الفندق إذا كان من شأنه تضليل النزلاء ، أو قيام لبس أو خلط مع غيره من أسماء الفنادق الأخرى .

كما أنه لا يجوز إحداث أى تغيير فى اسم الفندق إلا بعد الحصول على موافقة مسبقة من الإدارة .

### الفصل الخامس : التدريب

**مادة (٢٣)** تقوم إدارة الفنادق بتنظيم الدورات التدريبية التى تهدف إلى رفع مستوى الكفاءات الوطنية ، فى مجال الخدمات الفندقية ، وذلك بعد التنسيق مع الجهات المعنية .

**مادة (٢٤)** توزع الادارة على الفنادق برامج الدورات التدريبية ، وما يصلها من نشرات فندقية أو دورات تدريبية خارج المملكة . وتلتزم الفنادق بإرسال بعض موظفيها السعوديين المرشحين لحضور هذه الدورات .

**مادة (٢٥)** تتولى إدارة الفنادق الرقابة والتفتيش وفحص الشكاوى المتعلقة بالفنادق وضبط المخالفات التى تقع بالمخالفة للنظام أو لائحته وقراراته التنفيذية . ويعتبر المرخص له بالتشغيل ومدير الفندق مسئولان بالتضامن عن جميع التزامات الفندق ، وما يقع به من مخالفات بشأنها .

**مادة (٢٦)** يتولى مفتشو الإدارة المعتمدون تنفيذ المهام المشار إليها فى المادة السابقة ، ويكون لهم فى دائرة اختصاصهم صفة الضبطية القضائية ،

ولهم في سبيل ذلك ، حق الدخول الفندق وإجراء التفتيش والاطلاع على الدفاتر والسجلات والأوراق ، وطلب البيانات اللازمة ، واستجواب العاملين بالفندق ، وسماع شكاوى النزلاء . وعلى أصحاب الفنادق والمسؤولين بها ، تقديم جميع التسهيلات التي تمكن المفتشين من أداء أعمالهم .

## مادة (٢٧)

إذا أسفر التفتيش عن وجود مخالفة لأحكام النظام أو لائحته أو قراراته التنفيذية ، فعلى المفتش تحرير محضر من نسختين على النموذج الذي تعده الإدارة لإثبات الواقعة ، وإجراء التحقيق فيها ، ورفع الأمر إلى إدارة الفنادق لاتخاذ اللازم نحو إصدار قرار بالعقوبة أو بحفظ التحقيق . ويصدر القرار بالعقوبة مسبياً ، ويخطر به صاحب الشأن .

## مادة (٢٨)

أ — يكون القرار الصادر من الإدارة بغرامة لاتجاوز ( ١١٠٠ ) ألف ومائة ريال نهائياً ، بعد مصادقة الوزير عليه .

## مادة (٢٨)

ب — يجوز لصاحب الشأن ، التظلم للوزير من القرار الصادر بتوقيع العقوبة إذا كان بغرامة تزيد على ( ١١٠٠ ) ألف ومائة ريال ، أو بالغرام . والغلق النهائي أو المؤقت وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه بالقرار . ويكون القرار الصادر من الوزير برفض التظلم من القرار نهائياً .

ج — يجوز لصاحب الشأن ، التظلم من قرار الوزير في حالة الغلق النهائي أو المؤقت ، إلى ديوان المظالم خلال شهر من تاريخ إبلاغه بالقرار ويكون قرار الديوان نهائياً .

د — تتولى إدارة الفنادق نشر القرارات الصادرة بالعقوبة في حالة الغلق النهائي أو المؤقت في صحيفة يومية تصدر في المدينة التي يقع الفندق في دائرتها ، أو في أقرب مدينة لها ، وذلك على نفقة المخالف .

## مادة (٢٩)

بجازى بغرامة لاتجاوز ( ١٠ ٠٠٠ ) عشرة آلاف ريال :  
( أ ) كل من قام بتشغيل فندق دون الحصول على رخصة بذلك طبقاً لأحكام هذه اللائحة .

(ب) كلف من تنازل عن الترخيص أو أنهى نشاطه الفندق بالمخالفة لأحكام المادة السادسة من هذه اللائحة .

(ج) كل من منع أو تسبب في منع المفتشين المعتمدين ، من مباشرة واجباتهم ، وكذلك كل من امتنع عن تنفيذ ما يطلبه هؤلاء المفتشون في حدود النظام واللائحة .

مادة ( ٣٠ ) يجازى بغرامة لا تتجاوز ( ٥ . ٠٠٠ ) خمسة آلاف ريالاً كل من خالف حكماً من أحكام المواد ١٤ و ١٦ و ١٧ و ٢١ و ٢٢ من هذه اللائحة .

مادة (٣١) يجازى بغرامة لا تتجاوز ( ١٠٠٠ ) ألف ريال كل من خالف حكماً من أحكام المواد ١٣ و ١٥ و ١٧ و ٢١ و ٢٢ من هذه اللائحة .

مادة (٣٢) كل مخالفة أخرى لأحكام النظام أو اللائحة أو القرارات الصادرة تنفيذاً له ، يعاقب مرتكبها بغرامة لا تتجاوز خمسمائة ريالاً .

مادة (٣٣) يعتبر عائداً كل من ثبت ارتكابه مخالفة لأحكام نظام الفنادق واللائحة والقرارات الصادرة تنفيذاً له ، بعد الحكم عليه نهائياً في مخالفة أخرى ويجوز الحكم على العائد ، فضلاً عن الغرامة ، بعقوبة الغلق المؤقت أو النهائي .

مادة (٣٤) تتعدد العقوبات بتعدد المخالفات .

## ملحق رقم ( ٣ )

تصنيف وتعريف المنشآت الفندقية طبقا لما  
أوردته اتحاد السيارات الأمريكي "AAA"

Defined below are the Classifications or Categories under which most Hotels/motels are Listed and Subsequently Inspected by the American Automobile and/or Mobil Travel Corporation.

**MOTEL:** Usually one or tow stories. Food service, Consists of a limited facility or a snack bar. Often has some recreational Facilities such as swimming pool and Playground. Ample Convenient parking, Usally at the door.

**MOTOR INN :** Usually larger than a motel with two or more stories and offers recreational facilities, more extensive food service and usually beverage service. Ample parking.

**HOTEL :** A multi-story building which most often located in or near the downtown business district, but also maybe situated in a resort area. More extensive services usually include the following: coffeshop, dining room, lounge, room service, covenience ships, valet, laundry, banquet and meeting facilities. Typically caters to public transportation travelers; parking is usually limited and/or off the premises.

**MOTOR HOTEL :** Similar to a hotel in services provided, but often has recreational facilities such as a

swimming pool, game room, health club and sauna. Caters to motorists and has ample parking on premises.

**COTTAGES :** Individual buildings, usually containing one rental unit equipped for housekeeping. May have separate living room and bedrooms, occasionally have more than one rental unit per building as in "duplex cottages." Parking usually located at each unit.

**LODGE :** Typically a country inn or lodge (vacation, ski, fishing, etc.) of two or more stories with all facilities in one building. Usually has food and beverage service. Adequate on premises parking.

**COMPLEX :** A combination of two or more of the above types, most commonly located in a resort area.

**RANCH :** Maybe any of the above, but features outdoor, western type recreational facilities.

**RESORT :** May apply to any of the basic types. Has a vacation atmosphere and often is far removed from metropolitan areas. Offers extensive recreational facilities on the premises; may cater to specific interests such as golf, tennis, fishing, etc. Rates may include meals under American or Modified American plans.

## المراجع

### أولا : المراجع العربية :

- د. عبد الفتاح ابراهيم مصطفى ، دراسات في محاسبة الفنادق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٤ .
- عزت الشيخ ، المحاسبة المالية في الفنادق ، دار الكتاب العربى ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، ١٩٧٩ .
- د. محمد حسن الجزيرى ، التخطيط المحاسبى للمشروع من الناحية التطبيقية ، محاسبة الفنادق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٢ .
- د. محمد أحمد خليل ، النظم المحاسبية الخاصة : أقسام وفنادق ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٦٦ .
- وزارة التجارة ، التقرير السنوى عن الفنادق والمشروعات الفندقية ، ادارة الفنادق ، الرياض ، ١٤٠٨ هـ .
- المرسوم الملكى رقم ( م / ٢٧ ) بالموافقة على نظام المؤسسات الفندقية العامة بالمملكة بتاريخ ١١/٤/١٣٩٥ هـ - والصادر بناء على قرار مجلس الوزراء رقم (٣٨٤) فى ١٣٩٥/٤/٥ هـ .
- قرار مجلس الوزراء رقم (١٧٧٦) فى ١٨/١٢/١٣٩٥ هـ الخاص بانشاء الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية .
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، دليل الشركات المساهمة فى المملكة العربية السعودية ، ادارة البحوث ، الرياض ، جهاى الآخرة ١٤٠٧ هـ .
- وزارة المالية والاقتصاد الوطنى ، خطة التنمية الرابعة : ١٤٠٥ - ١٤١٠ هـ ، مصلحة الاحصاءات العامة ، الرياض ، بدون تاريخ .

- القرار الوزاري رقم (٢٨) في ١٣٩٨/٨/١٢ هـ بشأن شروط ومواصفات المنشآت الفندقية ، المنشور بالجريدة الرسمية (أم القرى) عدد (٥٦/٢٧٣٦) بتاريخ ١٣٨٩/٨/٣١ هـ .
- القرار الوزاري رقم (١٦٥٣) في ١٤٠١/٤/١٩ هـ بشأن تحديد درجات وفئات الفنادق وشروطها وأسعارها ، المنشور بالجريدة الرسمية (أم القرى) بالعدد (٢٨٦٠) في جمادى الأولى عام ١٤٠١ هـ .
- القرار الوزاري رقم (١٣٢٤) في ١٣٩٩/٣/٢٢ هـ بشأن شروط ومواصفات الأجنحة بالفنادق ، المنشور بالجريدة الرسمية (أم القرى) بالعدد (٢٧٦٤) في ١٣٩٩/٤/١٨ هـ .
- المذكرة الايضاحية للقرار الوزاري رقم (١٦٥٣) بتاريخ ١٤٠١/١/١٩ هـ ، وزارة التجارة ، ادارة الفنادق ، الرياض ، ١٤٠١ هـ .
- تقرير عن خطة إنشاء الفنادق في مدن المملكة خلال السنوات الخمس القادمة ، وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، الرياض ، ١٩٧٧ م .
- تقرير عن منجزات إدارة الفنادق حتى نهاية عام ١٤٠٣ هـ ، وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، الرياض ، ١٤٠٤ هـ .
- قرار وزير التجارة رقم (٣٠٤) بتاريخ ١٤٠٢/١٠/٧ هـ بشأن تعديل بعض قواعد التسعيرة المرفقة بالقرار الوزاري بتاريخ ١٤٠١/٤/١٩ هـ .
- المذكرة الايضاحية لإدارة الفنادق والمعارض التابعة لوزارة التجارة في ١٣٩٦/٨/٨ هـ بشأن مقترحات تحديد درجات المؤسسات الفندقية العاملة بالمملكة .
- اللائحة التنفيذية لنظام الفنادق بالمملكة الصادرة عن وزارة التجارة ، إدارة الفنادق والمعارض بالقرار رقم (١٣٧٥) في ١٣٩٧/٤/١٨ هـ .
- وزارة التجارة إدارة الفنادق ، تعميم رقم (٦٢) بتاريخ ١٤٠٣/٨/١٥ هـ بشأن مراعاة المشاعر الدينية خلال شهر الصوم المبارك / بفنادق المملكة .



- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (٦٧) بتاريخ ١٤٠٣/١١/٢٨ هـ بشأن منع إقامة الحفلات الترفيهية بالفنادق أو المساكن التابعة لها .
- تقرير عن نتيجة تشغيل فنادق الدرجة الممتازة والأولى ، وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، الرياض ١٩٨٥ م .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (٥٦) في ١٤٠٣/٣/٢٠ هـ بشأن التزام الفنادق بأسعار الإقامة المحددة لها .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (١٠٣) في ١٤٠٧/١٠/١٥ هـ بشأن حماية النزلاء والمحافظة على أرواحهم وممتلكاتهم .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (١٠٧) في ١٤٠٨/١٠/٨ هـ بشأن المحافظة على صحته النزلاء وضمان سلامة مايقدم لهم من مأكولات ومشروبات .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم ( ١ ) في ١٣٩٦/٨/ ١٢ هـ بشأن الأهداف الأساسية لنظام الفنادق بالملكة .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (١٧) في شوال ١٣٩٩ هـ بشأن تشجيع تشغيل العمالة الوطنية في حقل الصناعة الفندقية .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعاميم أرقام ٥ ، ١٢ ، ٢٠ ، ٣٣ بشأن تشغيل العمالة الناطقة باللغة العربية والعمالة المسلمة في حقل الصناعة الفندقية .

## ثانيا : المراجع الأجنبية :

- M. Coltman, Hospitality Management Accountin, Van Nostrand Reinhol Company, Third Edition, New York, 1987.
- R. Kotas, Management Accounting for Hotels and Restaurants, Surrey University Press, Second Edition, London, 1986.
- R. Kotas and B. Davis, Food and Beverage Control, International Textbook Company, London, 1981.
- Hotel Association of New York City, Uniform System of Accounts for Hotels, Hotel Association of New York City, Inc., and American Hotel & Motel Association, Seventh Edition, New York, 1977.
- R. Kotas, Marketing Orientation in the Hotel and Catering Industry, Surrey University Press, London, 1975.
- E. Horwath and L. Toth, Hotel Accounting, Ronald Press University, Fourth Edition, John Wiley & Sons, New York, 1970.
- Ministry of Commerce, Businessman's Guide to Saudi Arabia, Foreign Trade Department, Ministry of Commerce, Riyadh, 1985.
- The Hotel Industry In The United States And Its Implicaations To Saudi Arabia, A report Submitted to Ministry of Commerce, Hotel Department, by Winters Le Furge & Associates, Inc., 1981.











## هذا الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى تنشيط ديناميكية الإدارة في المجال الفندقى عن طريق عرض وتقديم الأسس العلمية المحاسبية والمفاهيم العملية التطبيقية لهذا الفرع من فروع علم المحاسبة .

فحقيقة الأمر أن المكتبة العربية لم يقدم لها حتى اليوم مرجع محاسبى متكامل ينقل الاهتمام من مجرد التركيز على النواحي الإجرائية وأساسيات القيد والتسجيل المحاسبى لذلك النشاط ، إلى جوهر العمل المحاسبى الفندقى ودوره فى مجال تخطيط وتحليل ورقابة ذلك النشاط ، دون اهتمال للجوانب المحاسبية للقياس والتقارير عن نتائج ذلك الأداء . فالكتابات المحاسبية المحدودة على المستوى العربى فى المجال الفندقى لاتعدو - فى رأى الكاتب - أن تكون مجرد مذكرات مختصرة تركز بصفة أساسية على مبادئ القيد والتسجيل ، دون عمق أو إضافة لمفاهيم التخطيط والرقابة والتحليل فى مجال تلك الصناعة .

وهذا الكتاب يحتوى على ستة أبواب رئيسية . تناول الباب الأول أساسيات النظام المحاسبى فى الفنادق ، الباب الثانى الأنشطة والوظائف الفندقية الفنية والمعاونة ، الباب الثالث الدفاتر والقيود والدورات المستندية الفندقية ، الباب الرابع الجرد والحسابات الختامية الفندقية ، الباب الخامس الموازنات التخطيطية الفندقية ، وأخير اختصاص الباب السادس بالأساليب التحليلية فى القطاع الفندقى .